



UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE FINANZAS, GOBIERNO Y RELACIONES
INTERNACIONALES
MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

ANA LUCÍA GONZÁLEZ GARCÍA

LOS ITAF (INSTITUTOS TÉCNICOS AGROPECUARIOS Y FORESTALES) DE LA
FUNDACIÓN SMURFIT KAPPA COLOMBIA

Bogotá D.C., Colombia, 2016

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE FINANZAS, GOBIERNO Y RELACIONES INTERNACIONALES
MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

ANA LUCÍA GONZÁLEZ GARCÍA

Estudio de caso para optar al título de Magister en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Directora: María Claudia Romero Amaya

**LOS ITAF (INSTITUTOS TECNICOS AGROPECUARIOS Y FORESTALES) DE LA
FUNDACIÓN SMURFIT KAPPA COLOMBIA**

Bogotá D.C., Colombia, 2016

Tabla de Contenido**Pág.**

Resumen Ejecutivo.....	V
Introducción.....	7
Capítulo 1. La Fundación Smurfit Kappa Colombia	13
1.1.Descripción del Sector y de la Compañía.....	13
1.2 La Sostenibilidad de compañía Smurfit Kappa Colombia.....	20
1.3.La Fundación Smurfit Kappa Colombia.....	23
Capítulo 2. Los ITAF como programa de RSE de la FSKC	26
2.1. Descripción del Proyecto de Institutos Técnicos Agropecuario y Forestales (ITAF).....	26
2.2. Identificación de Impactos	35
Capítulo 3. Evaluación del Proyecto	48
3.1 Factores de Éxito.	48
3.2 Oportunidades de mejora	52
3.3 Análisis del caso a la luz de los enfoques teóricos en el marco de la RSE	55
3.4 Recomendaciones	64
IV. Lecciones Aprendidas	66
V. Conclusiones	68
Referencias Bibliográficas	69

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Etapas de la Metodología.....	<u>11</u>	xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:40 P.M. Eliminado: 13
Ilustración 2: Grafico Banco de la Republica	<u>16</u>	xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:40 P.M. Eliminado: 18
Ilustración 3: Desde la triple cuenta	<u>22</u>	xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:40 P.M. Eliminado: 24
Ilustración 4: Zona de Influencia.....	<u>28</u>	xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:40 P.M. Eliminado: 30
Ilustración 5: Alianzas de los ITAF.	<u>32</u>	xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:40 P.M. Eliminado: 34
Ilustración 6: Identificación de Impactos Económicos.....	<u>38</u>	xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:40 P.M. Eliminado: 40
Ilustración 7: Identificación de Impactos Sociales	<u>43</u>	xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:40 P.M. Eliminado: 45
Ilustración 8: Identificación de Impactos Ambientales.....	<u>46</u>	xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:40 P.M. Eliminado: 48
Ilustración 9: Instrumento 9 de la Metodología	<u>54</u>	xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:40 P.M. Eliminado: 56
Ilustración 10: Los ITAF VS Inversión Social	<u>62</u>	xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:40 P.M. Eliminado: 64

Resumen Ejecutivo

Resumen	Abstract
<p>El presente caso de estudio es sobre los Institutos Técnicos Agropecuarios y Forestales implementados por la Fundación Smurfit Kappa Colombia, quienes brindan educación secundaria y media técnica a los jóvenes de El Tambo y Cajibío en el Cauca y Darién en el Valle del Cauca, municipios donde la Compañía Smurfit Kappa Colombia opera su proyecto de reforestación comercial.</p> <p>A través de la aplicación de la Metodología de la Universidad Externado de Colombia, para la elaboración de estudios de caso cualitativos en responsabilidad social, se describe la organización Smurfit Kappa Colombia, su sector productivo y su entorno sociodemográfico, luego se describe la Fundación Smurfit Kappa Colombia y con ella sus Institutos Técnicos Agropecuarios y Forestales, para posteriormente realizar una evolución a la luz del enfoque del continuo organizacional y se arrojan unas lecciones aprendidas.</p>	<p>The present case study explores the Agricultural and Forestry Technical Institutes implemented by the Smurfit Kappa Colombia Foundation, which provide secondary and middle technical education to the young population in municipalities such as El Tambo and Cajibío in Cauca, and Darien in Valle del Cauca, locations where the Smurfit Kappa company's Commercial reforestation project takes place.</p> <p>By the application of the University's methodology for the elaboration of qualitative case studies on Social responsibility, the Smurfit Kappa Colombia organization is described, as well as its productive area and sociodemographic environment. The company's Foundation - along with the Agricultural and Forestry technical institutes- are reviewed under the light of the CSR theory of the organizational Continuum. The outcome provides valuable information and conclusions directed to its evolution.</p>

<p>Palabras claves: Sostenibilidad, Triple cuenta, impactos, Institutos Técnicos Agropecuarios y Forestales, Fundación Smurfit Kappa Colombia, Responsabilidad Social Empresarial, Inversión Social, Desarrollo Local.</p>	<p>Keywords: Sustainability, Account triple, impacts, Institutos Tecnicos Agropecuarios y Forestales, Smurfit Kappa Foundation Colombia, Corporate social responsibility, Social investment and Local development.</p>
---	---

Introducción

El presente ejercicio investigativo presenta como objetivo principal: documentar, describir, interpretar y valorar el proyecto de responsabilidad social de la Fundación Empresarial Smurfit Kappa Colombia, en relación a la implementación de las instituciones de educación formal ITAF por medio de un Estudio de Caso en los municipios de Calima – El Darién (Valle del Cauca), el Tambo y Cajibío (Cauca), mediante una metodología tipo estudio de caso. En dicho proceso, convergen tanto los conocimientos adquiridos en la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia, como las vivencias durante años de experiencia laboral, y que son resultado de la motivación personal con la cual se valoran aquellos procesos en campo de la Responsabilidad Social. Además del objetivo principal ya relacionado, se presentan los siguientes objetivos:

- a. Describir las acciones realizadas en el marco del proyecto de los ITAF.
- b. Evaluar si las acciones emprendidas atienden la problemática identificada.
- c. Identificar las dificultades que ha enfrentado la Fundación en el desarrollo del proyecto y las acciones emprendidas para superarlas.
- d. Indagar sobre la percepción de los grupos de interés en relación con los impactos del proyecto en el desarrollo social de la región.
- e. Identificar fortalezas y oportunidades de mejora del proyecto

En el mundo contemporáneo las empresas ya no se conciben como agentes netamente económico. Pues dada la complejidad de relaciones socioeconómicas, las empresas se han visto obligadas a generar nuevos espacios de interacción sociocultural, con lo cual también atienden las necesidades de sus grupos de interés, al tiempo que se responsabilizan de los impactos generados por sus actividades a través de procesos de gestión que generan espacios de comunicación, de inversión y de impacto sociocultural, muchos de ellos como producto de preocupaciones sociales y medioambientales.

Muchos de los programas de Responsabilidad no cuentan con una adecuada documentación de experiencias que permita identificar si dichas políticas y programas han sido exitosos y qué tipo

de aportes pueden llegar a brindar a otras empresas interesadas en la implementación de modelos similares.

En tal sentido la realización de un estudio de caso, permite identificar el valor social, que desde el sector privado, se está generando en beneficio de una población determinada, además, se compensa la ausencia de información para la ciudadanía en general y se visibilizan los procesos de intervención. El presente trabajo es un aporte a la documentación y a la reflexión de los procesos de responsabilidad social de SK a través de su Fundación científica, y evidencia una relevancia para todos los actores involucrados, su ejecución reduce el desconocimiento de prácticas exitosas que generan transformaciones sociales positivas.

La presente investigación permitió indagar sobre aquellos modelos de Responsabilidad Social Empresarial (RS) y experiencias que se constituyen en la materialización del compromiso social de determinadas organizaciones del sector privado. Tras un proceso de selección en el que se revisaron experiencias significativas en el sector rural, con énfasis educativo se quiso estudiar el caso de la Fundación Smurfit Kappa Colombia y sus Institutos Técnicos Agropecuarios Forestales (ITAF). Dicha experiencia constituye el objeto de esta investigación, dadas sus características empresariales y su contexto sociocultural.

La Fundación Smurfit Kappa Colombia a través de sus Institutos Técnicos Agropecuarios y Forestales (ITAF, en adelante), ubicados en los Municipios de El Tambo y de Cajibío (Departamento de Cauca) y en el Municipio del Darién (Valle del Cauca) brinda educación secundaria y media técnica a los niños de estas zonas. En un trabajo de la Universidad Externado de Colombia, en compañía de la Asociación de Fundaciones Empresariales, (AFE), surgió la idea de realizar una convocatoria para las fundaciones asociadas interesadas en documentar sus proyectos de RSE, y participar.

La Fundación Smurfit Kappa Colombia, pertenece a la compañía Multinacional Smurfit Kappa. Líder de la industria de la pulpa del papel y el cartón, sector que en Colombia se ha convertido en uno de los más importantes de la economía nacional la ANDI, ésta genera cerca de 80.000 empleos, definiendo unos activos que alcanza 8.6 billones de pesos, al tiempo que aporta un 5.6% del PIB industrial en el contexto colombiano (ANDI, 2015).

La compañía Smurfit Kappa Colombia, fundamenta su actividad económica en la Sostenibilidad, y por ende, en la Responsabilidad Social. Para la Compañía, la Sostenibilidad va en cada fibra de su negocio y la usan como un lente para enfocar su innovación, su estrategia y sus procesos, lo cual se puede evidenciar en su compromiso internacional en favor de la protección medioambiental, fue así como en el año 2015 la compañía se adhirió al Acuerdo de París en el marco de la Cumbre del Cambio Climático COP21 y a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Debido a esto, se adoptaron compromisos con la comunidad, lo que a su vez, ha propiciado el fortalecimiento de sus líneas de acción social con la participación activa de sus comunidades impactadas.

La sostenibilidad de la compañía se basa en tres aspectos: El económico, que se busca reducir el uso de materias primas, costos de producción y aumentar el porcentaje de material reciclado y recuperado; el medio ambiental basado en la práctica de la silvicultura y se invierte en estudios del entorno de los cultivos y comunidades afectadas y por último el social, consistente en la realización de programas orientados a beneficiar al personal ligado a la compañía.

Para la Compañía SKC la generación de vínculos con las comunidades es en un el factor decisivo para su viabilidad. El bienestar de sus colaboradores y de las comunidades en la que hace presencia, es una política de la organización. Esta intención, se materializa en los programas de acción ITAF.

Es por ello que la Fundación Smurfit Kappa Colombia, basa su accionar en tres líneas: a) Educación, b) Generación de ingresos y c) Gestión ciudadana (Fundación Smurfit Kappa Colombia, 2015)

La línea de educación, liderada por los ITAF, hace parte de un proyecto implementado hace más de 29 años, en los municipios de Darién, Tambo y Cajibío. Sin embargo, dichos programas se han visto afectados por problemas de orden político y social, como consecuencia de la presencia de diversos grupos al margen de la Ley. A pesar de lo anterior, la empresa y la Fundación Smurfit Kappa Colombia (en adelante FSKC), a través de sus ITAF, se han comprometido con la formación de cientos de jóvenes, graduando a más de 550 estudiantes en

sus tres colegios hasta el 2015. (Informe de Sostenibilidad Fundación Smurfit Kappa Colombia, 2015).

El presente estudio de caso se realizó en el marco del proyecto de sistematización y documentación de estudios de caso, propuesto como línea de investigación en la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Para esto, se identificó un proyecto consolidado en la FSKC.

La FSKC pertenece a la compañía Smurfit Kappa Colombia (Cartón de Colombia), ha desarrollado durante décadas programas sociales, con el propósito de mejorar la calidad de vida de las comunidades en las áreas en las que ha desarrollado sus proyectos de producción forestal y plantas de operación. Bajo su línea de acción en educación, la fundación ha implementado el proyecto de Institutos Técnicos Agropecuarios y Forestales (ITAF), en el que cientos de niños y jóvenes, de zonas rurales de los municipios de Tambo, Cajibío y Darién, han sido formados en competencias agrícolas, pecuarias y forestales; lo que les ha permitido acceder, a mejores oportunidades económicas y sociales.

La presente investigación se implementó mediante la *Metodología para la Elaboración de Estudios de Caso Cualitativos en Responsabilidad Social Empresarial*, establecida como marco de referencia por la Universidad Externado de Colombia. En el de dicho modelo se realizó un proceso mediante el cual se documentó, describió, interpretó y evaluó el trabajo que han realizaron las fundaciones agremiadas en la AFE. La estructura de la metodología recopilo, sistematizo y analizo la información encontrada.

La práctica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE, en adelante), concebida como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”, (Libro Verde dela Unión Europea, 2016) se constituyen en eje temático y en objeto de estudio del presente proyecto investigativo.

Se realizó, en el trabajo de campo, una serie de entrevistas para tal fin, se identificaron grupos de interés en los tres municipios. Los entrevistados, fueron las directivas de la FSKC, profesores retirados, egresados, rectores de los ITAF, docentes actuales, alumnos, padres de familia, instituciones del gobierno local (UMATA), Técnicos Agropecuarios Extensionistas y

Forestales (TAEs), la coordinadora internado el Tambo y el psicólogo del proyecto en el ITAF de Cajibío.

El trabajo de campo concluyó con la sistematización de 24 entrevistas, realizadas a los grupos focales. También se integraron en el proceso: los egresados de las tres sedes y los estudiantes. A éstos se les aplicó una encuesta de satisfacción, que luego se tabuló. A los otros integrantes de los grupos focalizados se les asignaron entrevistas personalizadas o grupales. En el proceso de indagación, cada uno de estos grupos de interés, comentó sus vivencias en los ITAF; posteriormente, se realizó la descripción de la organización y del sector productivo, de la gestión social y del programa de RSE, así como la respectiva evaluación del programa.

Se empleó un enfoque mixto. Este enfoque “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Sampieri, y Baptista, 2007). Dicha recolección de datos se puede realizar sin medición numérica, con el fin de afinar o descubrir preguntas de investigación en el proceso mismo de análisis e interpretación (Sampieri, y Baptista, 2007). Con relación al enfoque cualitativo, los mismos autores argumentan: “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. Para el desarrollo de esta metodología, se implementaron los siguientes 10 pasos, expuestos en el documento original de la misma:

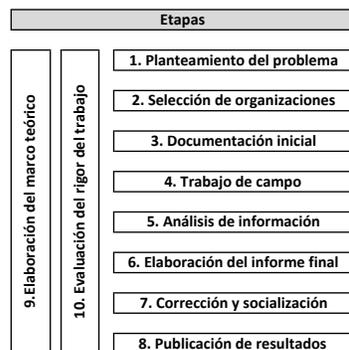


Ilustración 1: Etapas de la Metodología

Fuente: Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativos en Responsabilidad Social Empresarial, - Universidad Externado de Colombia pág. 26

Donde 8 de los 10 pasos son secuenciales mientras los otros 2 son transversales, la construcción del marco teórico y la evaluación del estudio de caso. El presente documento se encuentra estructurado en tres capítulos:

- En el capítulo I se describe a Smurfit Kappa Colombia, y caracteriza el sector económico al que pertenece; se presenta una reseña sobre el concepto de Responsabilidad Social, y cómo esta es ejercida por la Fundación Smurfit Kappa Colombia y Mediante los programas de la FSKC.
- En el capítulo II se realiza una reseña socio histórica del Programa de los ITAF. Para tal fin, se detalló y se describió el direccionamiento estratégico y los principios organizacionales de dicha política social. Así mismo, se identificaron los impactos socioeconómicos, culturales y ambientales generados, todo ello desde una perspectiva conceptual propia de las tendencias de la RSE.
- El capítulo III, denominado: “Evaluación del Proyecto”, es un análisis detallado de los factores de éxito, oportunidades de mejora y del enfoque del continuo organizacional a la luz de la RSE, con algunas recomendaciones finales.

Las acciones relacionadas: descripción, caracterización, reseña y evaluación de las políticas de RSE presentes en los ITAFs, permiten un abordaje integral y holístico del objeto de estudio.

Capítulo 1. La Fundación Smurfit Kappa Colombia

1.1. Descripción del Sector y de la Compañía

Tanto la Compañía SKC como su Fundación desarrollan en Colombia los programas objeto del presente estudio de caso en tres municipios: Cajibío y El Tambo (Departamento del Cauca) y Darién (Departamento del Valle del Cauca). El Municipio de El Tambo está ubicado Geográficamente en el Departamento del Cauca (ubicación latitudinaria de 2°27'05"N 76°48'39"O y una altitud de 1.750 msnm), se encuentra integrado al área metropolitana de Popayán. Su fundación fue el 15 de septiembre 1641. Actualmente tiene 50.000 habitantes, muchos de ellos en la zona rural. El Tambo sobresale por su riqueza natural, Y es uno de los principales productores de Chontaduro en todo el país. En la región también se produce café, yuca, plátano, caña y fique. Otros sectores productivos son el ganado bovino y porcino y la minería. (Página Oficial de EL Tambo, 2015). Además de las actividades relacionadas, la silvicultura ha generado relaciones entre algunas comunidades del municipio y la Compañía:

La actividad forestal en el municipio es desarrollada por la empresa Smurfit Kappa Cartón de Colombia, que explota tierras propias y bajo el sistema de “cuentas de participación”. Sin duda, en términos de área de aprovechamiento, junto con el café, la actividad forestal representa un importante renglón económico del municipio, más aún si se tiene en cuenta que de las 12.362 hectáreas en propiedad de Smurfit Cartón de Colombia en el Departamento del Cauca, el 35,4% están ubicadas allí, así en el primer municipio del departamento en área aprovechable comercialmente. (Plan de Desarrollo, 2015, p.52).

De acuerdo con cifras del DANE, el 62,6% de la población del Tambo cuenta con un nivel educativo de básica primaria; 17,2% de secundaria; 0,6% profesional y 0,1% nivel de posgrado. Por otra parte, 14,7% de la población residente en el Tambo no cuenta con ningún nivel de educación.

La gobernación del Cauca ha determinado que la deserción escolar es del 12% según la movilidad de la población; el factor de deserción académica se presenta durante la transición de los grados 5 y 6 de bachillerato, y ocurre en más del 60% de la población que inicia, (Plan de Desarrollo Municipal El Tambo 2008-2011, 2008, p.52-53).

xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:38 P.M.

Eliminado: academica

Dentro de la población del Tambo el número de nacidos vivos de madres entre 15 y 19 años es de 148 y el número de mujeres entre los 15 y 19 años es de 1.834 con una tasa de fecundidad de 80,70, (Embarazo en Adolescentes, 2015, p. 31). En el Tambo, la población indígena, cuenta con Está constituida por 3.420 personas. Y en el Resguardo Indígena del Alto del Rey hay 2.453 indígenas, de los cuales 1215 son mujeres y 1238 son hombres, (Plan de Desarrollo Municipal El Tambo 2008-2011, 2008, p.18) El municipio cuenta con más de 46 hectáreas predios que han sido adquiridos específicamente para la protección y conservación de los recursos hídricos que surten los acueductos municipales. (Auditoria especial a la gestión integral del recurso hídrico en Colombia, 2009, p.17)

Por su parte el Municipio de Cajibío (Departamento del Cauca) se encuentra ubicado a 29 Km de Popayán, con 2°37'24"N 76°34'23"O y una altitud de 1.520 msnm, fue fundado el 16 de Octubre de 1560 pero sólo hasta 1911 se separaron administrativamente de Tunia. Actualmente cuenta con 34.818 habitantes. Económicamente su vocación es agrícola, sobre todo de: Café, Caña de azúcar y flores de exportación. También es conocido como La Capital Musical del Cauca. (Página Oficial de Cajibío, 2015).

En Cajibío, a pesar de tener un ITAF con reconocimiento académico a nivel departamental, el 63,8% de la población cuenta con básica primaria 12,9% secundaria; ,7% ha alcanzado el nivel profesional y 0,3% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado, población analfabeta es del 18,2%. El municipio está compuesto por hogares en el 63,9% de su población por hogares con 4 o menos integrantes, (DANE, 2005, 1-4). El municipio posee un número de 147 nacidos vivos de madres entre 10 y 14 años, con un número de mujeres entre los 10 y 14 años 1.735 para determinar una tasa de fecundidad 84,73; además el número de 14 nacidos vivos de madres entre 15 y 19 años con un número de mujeres entre los 15 y 19 años de 1.790, determinando una tasa de fecundidad 7,82. Dentro del municipio de Cajibío se encuentran las comunidades indígenas Nasa y Misak. El pueblo Misak posee un cabildo, además de un resguardo, conformado por 230 familias; Por su parte, el pueblo Nasa posee dos resguardos constituidos en el municipio y un cabildo sin resguardo. A lo largo del municipio residen 224 familias, (Análisis de estructura de la propiedad en el municipio de Cajibío (Cauca), 2013, p.31)

El Municipio del Darién está ubicado a 100.4 Km de Cali, (3°5'52"N 76°29'11"O y una altitud de 1.485 msnm), fue fundado el 1 de agosto de 1097. Y cuenta con 18.127 habitantes; sin embargo la cobertura del ITAF ha extendido su influencia a otros municipios aledaños. Se destaca la actividad agrícola, el turismo y el sector de servicios. (Página Oficial de Darién, 2015).

El municipio en el Darién, El 47,5% de la población cuenta con básica primaria; 30,4% con secundaria; el 1,8% ha alcanzado el nivel profesional y el 0,5% ha realizado estudios posteriores, Mientras que 10,1% de la población no cuenta con ningún nivel de educación. Las familias del municipio están compuestas por 4 o menos personas en un 77,9% de la población total, (DANE; 2005, p.1-4). En el municipio se encuentra el resguardo Navera Drua, que cuenta con un total de 118 personas, agrupados en 24 familias que pertenecen al pueblo Embera Chami, (Análisis de situación de salud, 2011, p.21)

En el aspecto educativo, y en correlación con datos históricos, documentos del Banco de la Republica como: *La Educación Primaria y Secundaria en Colombia en el siglo XX (1903-2000)* referencian como origen de los ITAF, en dichos escenarios geográficos desde la década de los 80; se observó un incremento en la cobertura educativa en relación con respecto al promedio nacional, fenómeno sucedido en los 20 años siguientes a la creación de los ITAF, momento en el cual el Departamento del Cauca invertía más del 70% de su presupuesto anual en educación, (Ramírez, 2006, p.22) mientras que departamentos como Valle del Cauca presentaba maestros sin grado superior al 80% junto con Atlántico, Chocó y Cauca. Finalmente, dicho informe resalta que “los departamentos que presentaron los mejores logros en esta materia fueron Atlántico, Valle, y Cauca” (P. 27-40). Esto se evidencia estadísticamente en la siguiente gráfica:

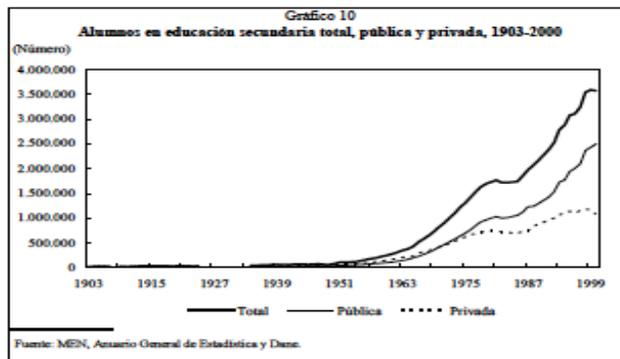


Ilustración 2: Grafico Banco de la Republica

Fuente: Banco de la Republica

Actualmente el Municipio de Cajibío cuenta con 15 instituciones educativas públicas y dos (2) privadas (Instituto Técnico Agropecuario y Forestal Smurfit Kappa Cartón de Colombia y la Institución Gimnasio Moderno del Cauca - sede en vereda La Aurelia-), que están dedicadas a brindar educación básica. (Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015, 2016) a 8.031 estudiantes, gracias al trabajo profesional de 345 docentes, con una cobertura que beneficia desde los niveles de preescolar hasta la media técnica. Así mismo, el ITAF (institución privada) brinda su oferta educativa a 200 jóvenes. En el mismo contexto, el Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 de El Tambo, expresa que: “El servicio educativo en el municipio de El Tambo se presta a través de 20 Instituciones educativas, 24 Centros (4 son privados, 5 ubicados en la cabecera municipal y las otras en el sector rural.” (Plan de Desarrollo 2012-2015. El Tambo, 2016, p.32). Atendiendo 10.138 niños, niñas y jóvenes de escasos recursos. También, en dicho documento se estipula que:

El Municipio de Calima El Darién cuenta con 5 Instituciones Educativas, de las cuales 4 son de carácter oficial agrupando en total 25 sedes y una (1) Institución Educativa de carácter privado (el ITAF). De las 25 sedes 6 son urbanas y 19 rurales. En estas instituciones oficiales para el año 2015 se atendieron un total de 2.922 estudiantes equivalentes a un al 95% en el sector oficial y 170 equivalentes al 5% en el sector privado. (Plan de Desarrollo Municipal, El Tambo, 2016, p.15).

La Minería constituye un sector económico muy importante para los habitantes del Municipio de El Tambo, situación que se corroboró en el trabajo de campo, específicamente cuando en los diálogos con los padres de familia, éstos solicitaron la inclusión dentro de la formación de los jóvenes de temas acordes con las actividades de la explotación minera. Según el Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 de El Tambo:

Ha constituido en una de las mayores generadoras de ingreso familiares en poblaciones con altos niveles de vulnerabilidad; la explotación de oro se da en el corregimiento de Fondas (vecino de al ITAF) donde se encuentran la mayoría de las 124 minas que se encuentran legalizadas en el municipio, en las cuales más del 40% de la población está dedicada a la minería (Plan de Desarrollo 2012-2015. El Tambo, 2016, p.54)

Desde hace décadas La comunidad de dicho municipio ha explotado de manera artesanal el carbón. No obstante dicha actividad se ha realizado sin planeamientos técnicos, ni conocimientos geológicos de la zona; lo que ha generado riesgos para la salud y la integridad física de los mineros. Por su, el municipio de Cajibío no presenta actividad minera relevante, ni el Municipio de Darién.

Las anteriores referencias brindan un panorama amplio y diverso del contexto socio-cultural que comparten los municipios intervenidos. Los espacios referidos, especialmente en el sector agrícola, son un escenario propicio para las inversiones que el campo de la silvicultura y han permitido a lo largo de las décadas una inversión sostenida por parte de la empresa Smurfit Kappa Colombia, Impactando así el aspecto socioeconómico de sus habitantes.

Los orígenes de la Compañía están íntimamente ligados a la historia de dichos municipios y a las personas que han aportado su trabajo. La historia de Smurfit Kappa Colombia¹ se puede resumir en los siguientes hitos:

¹ Smurfit Kappa Colombia, pertenece al sector industrial ya que produce empaques de cartón corrugado, pulpa y papel; de tal manera que pertenece al sector secundario de la economía colombiana, el cual transforma materias primas en productos terminados o semielaborados. Según los Códigos de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), cuarta revisión adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C. llevada, manejada y revisada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la empresa Smurfit Kappa, pertenece a la División 17 de la siguiente forma: *División 17. Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón.*

170 Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón.

1701 Fabricación de pulpas (pastas) celulósicas; papel y cartón.

En 1940 en la ciudad de Medellín, nació una compañía privada llamada Cartón de Colombia, que se dedica a la fabricación de empaques de cartón y materias primas derivadas de productos maderables (árboles). En su momento se conformó con capital extranjero: 50% de Cartón Internacional S.A., y el otro 50% con patrimonio de empresarios regionales.

A mediados de la década de los 40s la compañía se trasladó al Municipio de Yumbo (Valle del Cauca) lugar en el que se encuentra actualmente. Hoy, sus inversiones se han ampliado a lo largo del país.

En 1969 la empresa compró la Finca la Chupillauta en la que realizó las primeras siembras de cultivos de pino y eucalipto. En la actualidad su zona de inversión y de influencia se extiende a lo largo de cuatro departamentos del territorio Nacional.

En 1980 se creó la Fundación Smurfit Kappa Colombia y en 1986 comenzó actividades el Primer ITAF

Actualmente, los productos de la compañía aún se focalizan en productos como el cartón y sus derivados; pero se han ido supliendo las nuevas necesidades que el mercado, por lo que en la actualidad ofrece soluciones de empaque que permiten la conservación de los productos; fibras vírgenes para papeles especiales y pulpas para la producción de papelería final de impresión y escritura.

El plan estratégico de la compañía tiene como visión, lograr el reconocimiento como la Compañía más exitosa de empaques a base de papel en los mercados nacionales; para lo cual propone las siguientes acciones: 1. Actuar por el bienestar de los países y las comunidades en donde tienen el privilegio de operar. 2. Proporcionar el entorno natural más seguro posible. 3. Generar el más alto nivel de satisfacción en sus clientes., y 4. Optimizar las utilidades de los accionistas.

En lo referente a su misión, la compañía Smurfit Kappa, se autodefine como una compañía orientada al cliente y al mercado, donde la satisfacción de los clientes, el desarrollo personal de los empleados y el respeto por las comunidades locales y por el medio ambiente, forman parte integral de su actividad económica, para lo cual considera como eje de su política institucional el enfoque de sostenibilidad, como una ventaja competitiva, que le permite consolidar y conservar su liderazgo. Sus valores institucionales están determinados por el espíritu emprendedor de los

1702 Fabricación de papel y cartón ondulado (corrugado); fabricación de envases, empaques y de embalajes de papel y cartón.

1709 Fabricación de otros artículos de papel y cartón.

colaboradores, el medio ambiente, los clientes, las utilidades para el accionista y el cumplimiento de compromisos frente a los grupos de interés (Smurfit Kappa Colombia, 2016). En relación con la importancia de la producción de empaques de cartón corrugado y pulpa y papel, se debe considerar que “La relevancia de este sector radica en ser un consumidor importante de materias primas y procesos intermedios de cadenas productivas muy grandes, complejas y representativas de la dinámica económica nacional [...]”. (Múnera, Molina y Montoya, 2011)

Smurfit Kappa Colombia es en el país, una empresa privada con inversión extranjera, que lidera las producciones de cartón y papel, incluidas otras líneas de productos ya referenciadas. El grupo Smurfit Kappa opera en 34 países, y su casa matriz se encuentra en Irlanda. Cuentan con 370 plantas de producción, más de 45.000 empleados y 8.100 millones de Euros facturados en 2015. Así mismo ese mismo año generó 5,4 M millones de toneladas recicladas, convirtiéndose en el mayor reciclador del mundo, con 36 molinos, 247 plantas de conversión de empaques, 51 instalaciones de fibra reciclada, 33 instalaciones de producción y 104.000 hectáreas de plantaciones en América Latina (Informe de Desarrollo Sostenible 2015, 2016).

En el contexto colombiano Smurfit Kappa Colombia, se ha posicionado como una de las 500 empresas más exitosas del Valle del Cauca, emplea a más de más de 4.500 personas y en 2015 obtuvo ingresos por ventas de 875.032 millones de pesos. También tiene más de 70 años de operaciones en Cali, Bogotá, Medellín y Barranquilla. Sus actividades económicas se han convertido en uno de los principales motores de la economía del país, impactando considerablemente las cifras del sector manufacturero Nacional. SKC, tiene como principales competidores en el contexto colombiano a: Propal, Colombiana Kimberly, Productos Familia, Cartones América y Papeles nacionales.

Para el Departamento Nacional de Planeación (DNP) la cadena productiva en la cual está inmersa SKC genera el 7% del empleo de su sector y el 7.2% de la producción industrial del país (DNP, 2016). Así mismo la ANDI a través de su Cámara de la Industria de Pulpa, Cartón y Papel, evidencia que este sector representa para el PIB nacional el 5.6%, con más de 80.000 empleos en zonas alejadas del país (ANDI, 2016). Así mismo, el informe realizado en 2011 por Orjuela & Perdomo en su documento: “Análisis de la Competitividad en el Sector Industrial del Papel, Cartón y sus Productos en Colombia durante el periodo comprendido entre 1997-2007”,

muestra como el sector representa el 6,8% de la Inversión Extranjera Directa y representa el 60% de la producción del sector de origen multinacional en la nación.

La situación social, no han sido tan benéficas para la empresa como sí lo ha sido el aspecto económico, ya que en los años 70 la compañía enfrentó un litigio en el Cauca tras la compra de unas fincas, pues la comunidad indígena de los Paeces reclamaban esta área como territorio ancestral, según lo relata el Ingeniero Francisco Silva (Entrevista del Trabajo de Campo, 2015). Posteriormente en los años 90s con la construcción de la represa Salvajina, se produjo la destrucción y socavamiento de fuentes hídricas naturales, litigio para el que se unieron varias comunidades indígenas en pro de la recuperación de sus tierras en donde encontraban los cultivos de la Compañía.

Estas situaciones llevaron a SKC a incluir dentro de sus procesos la RSE impulsando proyectos y programas que se lideran y gestionan a través de la FSKC, y que concentran en 3 líneas de acción.

1.2 La Sostenibilidad de compañía Smurfit Kappa Colombia

La Compañía *Smurfit Kappa Group*, en palabras de su CEO Tony Smurfit, se caracteriza por su compromiso con el desarrollo sostenible y con el compromiso social, lo cual se ha afirmado en diversas ocasiones, específicamente en la implementación de políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la organización, no es el simple resultado de las tendencias actuales en el mundo empresarial en favor de la construcción de una imagen corporativa centrada en su posicionamiento en el mercado; sino que es un compromiso de SKG con los programas de intervención y apoyo a las comunidades en el marco de su RSE. Se trata de la manifestación de marco ideológico y la evolución de un conjunto de principios que provienen de la sostenibilidad y del compromiso social y medioambiental que siempre han caracterizado a la compañía.

Los valores institucionales de SKF en Colombia se manifiestan en una sólida estrategia de sostenibilidad, la cual haya su manifestación mediante un programa pertinente de intervención de la comunidad a través de los Institutos Técnicos Agropecuarios y Forestales (ITAF),

programa que está encaminado al logro de un impacto socioeducativo significativo, desde la triple cuenta en toda la extensión de su negocio afirmando:

Para Smurfit Kappa la sostenibilidad está en cada fibra de nuestro negocio. Creemos que la sostenibilidad genera valor comercial y entendemos que para ser una compañía responsable necesitamos generar valor para nuestros clientes, accionistas, empleados, proveedores y para las comunidades donde tenemos operaciones. (Informe de Sostenibilidad, 2015- 2016)

Este diseño estratégico está alineado desde las directivas hasta las áreas más básicas del grupo empresarial, a su vez, la Misión se constituye en punto de partida, desde el que se hace cual hace referencia al quehacer de la compañía, y que está enfocada a brindar a sus clientes y al mercado en general, un excelente servicio y producto. Es por ello que la sostenibilidad se presenta como un principio institucional clave en todo el portafolio de negocios dentro de su sector.

Paralelamente, su Visión está enunciada en los siguientes términos: “Nuestra visión es ser reconocidos como la empresa de empaques fabricados con papel de mayor éxito en los sectores del mercado escogidos por la Compañía”. (Smurfit Kappa Colombia: página oficial, 2016:1)

El enfoque estratégico denominado “Triple cuenta” se define como todo un conjunto de estrategias productivas, administrativas y gerenciales que le permiten a SKC “atender las demandas de los diversos grupos de interés, [...] donde una organización solo puedes sobrevivir en el mediano y largo plazo si resulta económicamente viable, es medioambientalmente sostenible y es socialmente responsable. (Ramírez, 2006, p.57)

La compañía SKC ha alineado su estrategia de sostenibilidad en la cadena de valor desde 5 pilares claves: Silvicultura, Cambio Climático, Agua, Residuos y Gente. Con dichos sectores como ejes de inversión y de impacto en su contexto económico y sociocultural, esta organización ha convertido la Sostenibilidad en parte vital de su funcionamiento, convirtiéndola además en una ventaja competitiva, que se evidencia en la articulación de su modelo de Triple Cuenta, en los siguientes aspectos:

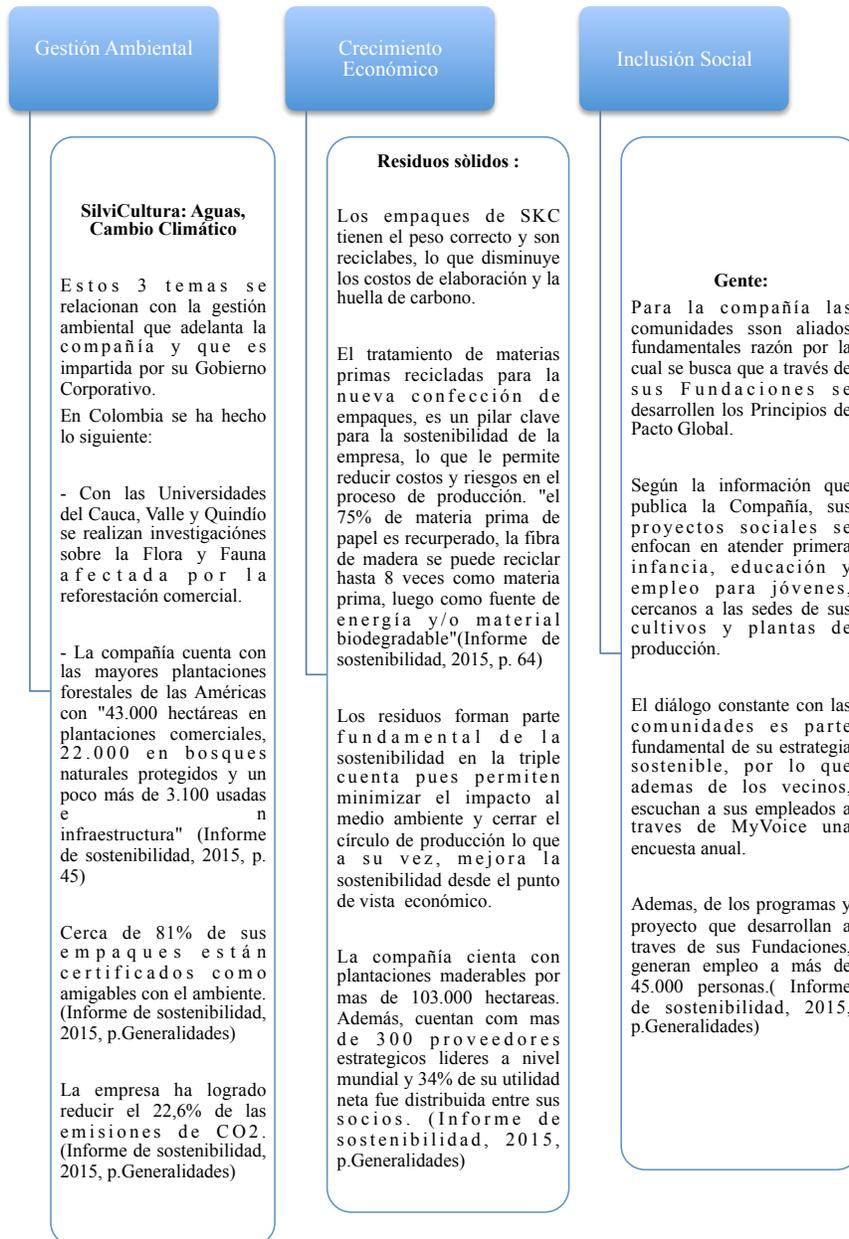


Ilustración 3: Desde la triple cuenta - Fuente: Elaboración Propia de la Autora

El diagrama anterior permite visibilizar las acciones que, para el cumplimiento de su modelo de gestión sostenible, realiza SKC, y cómo desde su CEO se imparten, Con el concurso decidido de la División Forestal de la Compañía. Así mismo los procesos que forman parte de su actividad de reforestación comercial y producción de materia prima, están en línea con sus principios de sostenibilidad.

La sostenibilidad es uno de los principios de la compañía, y orienta la relación de esta con las comunidades y su entorno. Las directrices orientadas a cumplir con este principio son impartidas desde la casa matriz con sede en Irlanda:

“Como parte de nuestro compromiso con las comunidades locales donde tenemos el privilegio de operar, colaborando con nuestras fundaciones, se ejecutaron cerca de €4 millones en inversión social, enfocada en educación para la niñez y la juventud en situación de desventaja [...] nuestras operaciones continúan trabajando de la mano con sus comunidades locales, apoyando la investigación y la educación para el presente y el futuro. Es una visión que nos lleva a crear un desarrollo económico y social sostenible como empleador, y también como aliado de nuestras fundaciones enfocadas en la inversión social. (FSKC, 2015, p.10)

Dicho aparte de su Informe de Desarrollo Sostenible 2015 así lo confirma, dicho enfoque no sólo permea sus planes de negocios y sus estrategias de producción, en relación con sus compromisos con el medio ambiente; sino que además son política que se materializa en sus acciones de RS y que se materializan en fundaciones que como la FSCK aportan significativas acciones en favor de las comunidades más vulnerables; así se genera un valor agregado corporativo desde lo económico, lo social y lo ambiental.

1.3. La Fundación Smurfit Kappa Colombia

La Fundación Smurfit Kappa Colombia (en adelante FSKC) es una fundación empresarial que pertenece a la Compañía Smurfit Kappa Colombia, y que hace parte a su vez hace parte de un grupo empresarial internacional.

Tras diferentes problemáticas que ha afrontado la compañía en su operación diaria, y carencias que presentaban sus diferentes grupos de interés durante la década de los 80, la

empresa tomó la decisión de iniciar el Proyecto Forestal; invirtiendo en educación, con el propósito de atender las dificultades de acceso de las comunidades al sistema educativo. (Mejía, Comunicación telefónica, 2015). Posterior al terremoto registrado en Popayán el 31 de marzo de 1983 surgió la Fundación Smurfit Cartón de Colombia, como una organización sin ánimo de lucro, cuya misión es:

Trabajar por el mejoramiento continuo y sostenible de las comunidades donde esté presente la Compañía, a partir del fortalecimiento del capital humano, social, cultural, económico y comunitario. La Fundación quiere ser una ONG reconocida como promotora de una sociedad justa donde exista igualdad de libertades y oportunidades. (FSKC, 2015, p.6).

La política de responsabilidad social de la empresa, que busca mejorar el acceso a la educación de los niños que habitan la zona de influencia, fortalecer el capital humano y adoptar un accionar respetuoso con las comunidades, se sustenta en tres líneas de acción:

1. Educación: programas para la primera infancia, la asignación de becas, el plan semilla, educación continuada y los Institutos Técnicos Agropecuarios y Forestales, ubicados en tres municipios, los cuales se constituyen en el objeto de estudio del presente documento.
2. Generación de ingresos: fortalecimiento de Organizaciones de Base (ODB) mediante la tecnificación de procesos productivos, la generación de valor agregado y la comercialización de sus productos; igualmente ofrecen asesoría administrativa y contable y el empoderamiento y autonomía en las personas y el fortalecimiento de capital social en las localidades donde dirigen su trabajo.
3. Gestión ciudadana: fortalecimiento de los conocimientos de los deberes y derechos, los jóvenes adquieren destrezas e incentivos para la participación ciudadana activa. (Smurfit Kappa Colombia, 2016)

La Fundación Smurfit Kappa Nacional e internacionalmente dispone de proyectos dirigidos a poblaciones vulnerables o con discapacidades de diverso tipo, especialmente niños y adolescentes. En algunos casos existen programas orientados a evitar y solucionar problemas de salud y desnutrición mediante servicios de atención básica temprana que impactan. Durante el periodo 2015-2016 se invirtieron 4 millones de Euros, en actividades y proyectos que incluyen educación para jóvenes así como investigaciones en áreas de biodiversidad. Los programas de responsabilidad social por su parte, no se han limitado únicamente a lo asistencial, sino que han procurado brindar espacios de formación y de desarrollo económico y sociocultural a las comunidades. (Informe de sostenibilidad, 2015-2016, p.76).

La compañía se ha adherido a los principios del Pacto Global, con lo que sus fundaciones han buscado garantizar el cumplimiento de los acuerdos allí firmados. Los proyectos se han orientado a favor de la primera infancia y la salud, la educación y el empleo para jóvenes y con el medio ambiente se han convertido en prioridad (Informe de sostenibilidad, 2015, p.28). En Latinoamérica los programas sociales de la compañía se enfocan en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, mediante su inclusión en iniciativas locales y en programas de alto impacto que permitan fortalecer las organizaciones de base; También se incentiva a los empleados para que se vinculen a trabajos voluntarios con las poblaciones afectadas y donaciones de carácter filantrópico. Dichas acciones generan espacios de diálogo permanente con las comunidades y corroboran que “Un vecindario positivo hace más fácil atraer empleados locales”. (Informe de sostenibilidad, 2015, p.29).

Capítulo 2. Los ITAF como programa de RSE de la FSKC

2.1. Descripción del Proyecto de Institutos Técnicos Agropecuario y Forestales (ITAF)

En 1984, la Fundación Smurfit Kappa Colombia creó en los municipios de Darién en Valle del Cauca, Cajibío y El Tambo en el Cauca, los Hogares Campesinos Juveniles Forestales que posteriormente se denominaron Institutos Técnicos Agropecuario y Forestales -ITAF-. Desde 1987 la educación se basó en el proceso de enseñanza del Sistema de Aprendizaje Tutorial (SAT), pero durante el 2004 se implementó la educación por competencia laborales, con un enfoque teórico-práctico para los estudiantes y con réplicas en la comunidad.

Si bien los ITAF corresponden a la línea de Educación de la FSKC, también cuenta con 2 líneas de acción:

1. Generación de Ingresos: la cual contribuyen al mejoramiento de los ingresos y la capacidad de autogestión de las familias y grupos asociativos ubicados en zonas de influencia de la reforestación comercial de SKC, línea que ha beneficiado a más de 1.736 personas con una inversión de \$957.000.00. (FSCK, 2015, p.33)
2. Gestión Ciudadana: la cual busca generar condiciones técnicas, pedagógicas y de gestión para el desarrollo de las comunidades y la construcción de ambientes democráticos. (FSCK, 2015, p.37) y en la cual al FSKC ha invertido más de \$643.000.000 para beneficiar a aproximadamente 1.736 ciudadanos.

Los Institutos Técnicos Agropecuarios y Forestales -ITAF- son instituciones de educación formales que han sido reglamentadas por el Ministerio de Educación Nacional. En cuanto a su naturaleza jurídica, se caracterizan por ser instituciones educativas privadas, sin ánimo de lucro, que en el caso específico de la Fundación Smurfit Cartón de Colombia, presenta, en sus propias palabras, como misión: A continuación, la misión de los ITAF:

“Contribuimos con la generación de competencias agropecuarias, forestales y empresariales. Desde el año 2004 trabajamos con currículos por competencias laborales para fortalecer los conocimientos teórico-prácticos de estudiantes y comunidades.”
(Fundación Smurfit Cartón de Colombia -FSKC-. Página oficial, 2016:1)

Los procesos pedagógicos de los ITAF están centrados en un modelo pedagógico de alternancia que enfatiza en la formación agropecuaria y forestal a través de la práctica en su realidad rural y la reflexión en las aulas del colegio. A través de los ITAF, los jóvenes reciben formación especializada que luego materializan en proyectos productivos sostenibles que a su vez, permiten dinamizar la economía en aquellas zonas donde hace presencia la empresa. Los ITAF prestan sus servicios educativos a jóvenes del sector rural (Básica Secundaria de 6° a 9° y Media Técnica de 10° a 11°) en los municipios de Calima El Darién (Valle del Cauca), y El Tambo y Cajibío (Cauca).

Uno de los principales objetivos de la Fundación Smurfit Kappa Colombia es fortalecer proyectos pedagógicos productivos, que además de desarrollar competencias laborales, también generan sentido de pertenencia entre los estudiantes. Así mismo, las implicaciones didácticas generan transferencia de tecnología al tiempo que fortalecen procesos microeconómicos (FSKC, 2016:1).

La visión de los ITAF es la siguiente: “ser reconocida como, líder del sector educativo, comprometido con el desarrollo sostenible, forjador de programas comunitarios y formador de ciudadanos con principios y valores” (FSKC, 2016:1). Dichos valores institucionales están expresados en el siguiente objetivo general:

Brindar Educación Básica Secundaria y Media Técnica con especialidad en los campos: Forestal, Agrícola, Pecuaria y otras requeridas por el contexto, a niños, niñas y jóvenes del sector Rural, ubicados en el área de influencia del Proyecto Forestal de Smurfit Cartón de Colombia. (FSKC, 2016:1)

El compromiso con la educación y con la formación de los niños, niñas y jóvenes de la Fundación Smurfit Kappa Colombia, se traduce en una activa participación en sus proyectos y en un impacto sociocultural focalizado en las regiones en donde la empresa desarrolla su labor económica. La región beneficiada por el proyecto es extensa, pues abarca dos (2) departamentos, tres (3) municipios y cincuenta y cuatro (54) veredas:

- El ITAF del Tambo ubicado en el corregimiento de Fondas fue inaugurado en Octubre de 1987. Los jóvenes que asisten a este centro educativo, pertenecen a las comunidades del

municipio, tales como: Fondas, Chicueña; Chisquio; Chapa; Limoncito, Sabanetas, Uribe, Los Anayes, Cauquita, Cuatro esquinas, Pueblo Nuevo, La Paz, La Paloma y el Zarzal.

- El ITAF de Cajibío, ubicado en la vereda Cenequeta, fue inaugurado en el año 1986 tiene como área de influencia veintinueve (29) veredas de ciento veintiséis (126) que tiene el municipio.
- El ITAF de Calima - Darién ubicado en la vereda La Florida fue inaugurado en el año 1986 y tiene como área de influencia 10 veredas. (FSKC, 2016:1)

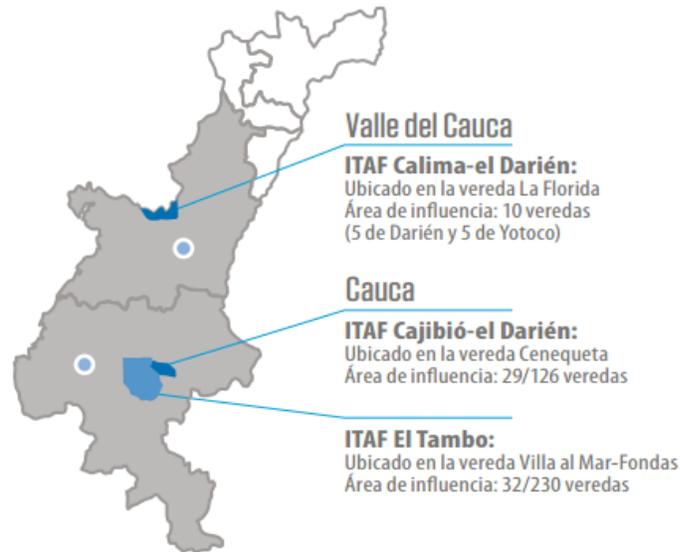


Ilustración 4: Zona de Influencia

Fuente: Informe de Gestión 2015 de la Fundación Smurfit Kappa Colombia

Uno de los aspectos críticos del sector de influencia de la Fundación Smurfit Kappa Colombia es la presencia de grupos insurgentes. Al respecto, el Ingeniero de Desarrollo Social del Cauca (Ing. Silva en entrevista personal, 2015) habló de cómo el conflicto ha afectado a las comunidades Guambia y Paeces, organizados en el MISAK, quienes han sido poseedores de las hectáreas adquiridas a los campesinos de la zona, y que habían aceptado cultivarla para SKC en 2014, y quienes por diversas circunstancias, algunas vinculadas al orden público, decidieron

reclamar dichos territorios, situación que se resolvió en instancias judiciales en la ciudad de Bogotá.

Los ITAF apuntan a resolver una problemática que emerge del contexto social y, que si bien es externa a la compañía, ninguna, Afecta a toda la comunidad y a la compañía. La intervención social de la empresa también tiene como propósito disminuir o eliminar la migración del campo, por parte de los jóvenes, hacia los centros urbanos; para lo cual se intenta generar un mayor sentido de pertenencia al campo como lugar de origen y como una posibilidad de desarrollo económico. Dado el enfoque ambiental, inherente a la naturaleza propia de la empresa, los ITAF se encuentran ubicados en lugares estratégicos, principalmente en los municipios más lejanos de las cabeceras urbanas, sitios en los cuales la compañía tiene sus proyectos de reforestación comercial o cultivos de pino y eucalipto.

Los objetivos propuestos por la compañía para afrontar la problemática socioeconómica y la migración, tienen componentes sociales, ambientales y económicos; todos ellos orientados a la prestación de servicios educativos pertinentes, eficientes y oportunos. Dichos espacios pedagógicos le permiten a los estudiantes, desarrollar sus ideas de emprendimiento y los respectivos proyectos productivos, con lo cuales se incentiva el arraigo a su región.

En el año 2003, tras varios años de disminución en la población de estudiantes del ITAF de El Tambo, se implementó un modelo de alternancia en el que los jóvenes están dos (2) semanas en clase y una (1) en sus casas a fin de que tengan la oportunidad de aplicar lo aprendido en el aula. Dadas las grandes distancias entre los lugares de residencia de los estudiantes y la institución educativa, se implementó un servicio de internado en el ITAF del Tambo para los estudiantes, junto con un servicio de restaurante (3 comidas y 2 refrigerios), mientras que en los municipios de El Darién y Cajibío se ofrecen dos (2) comidas y un (1) refrigerio. La fundación SKC también adjudica becas para acceder a educación superior otorgadas a los mejores bachilleres de cada ITAF que además se destaquen en pruebas ICFES. Además se cuenta con un programa de apadrinamiento donde se adjudican recursos a los estudiantes con mejores resultados académicos, y mediante el cual los empleados de la compañía patrocinan un alumno. Cabe resaltar que esta fundación ha contado con el apoyo del Ayuntamiento de Madrid y con la ONG UNEFA, para el rediseño del modelo pedagógico con un patrocinio de 232.000 Euros en

2004, con los que ha fortalecido su modelo pedagógico que se estructura mediante un currículo por competencias.

Adicionalmente, los estudiantes y sus familias tienen acceso al apoyo económico brindado a través de la financiación de proyectos productivos mediante fondos rotatorios de microcrédito los que:

“...bien administrados, con reglamentos contruidos participativamente y con seguimiento permanente de los proyectos financiados son una buena alternativa para hacer mejoramiento tecnológico pero sobre todo para educar a los jóvenes y sus familias en la administración de los créditos. Los fondos rotatorios de microcrédito son un mecanismo eficaz cuando han sido constituidos por sus beneficiarios y administrados por ellos mismos, sobre la base de valores cimentada en la confianza, responsabilidad y sentido de pertenencia. Un Factor clave de éxito es el seguimiento, este garantiza transparencia en el manejo de los recursos.” (Emprender Paz, 2010, p.6).

Estos recursos asignados a los fondos rotatorios son administrados por los Técnicos Agropecuarios Extensionistas (TAE) quienes se encargan de realizar el acompañamiento en campo a los estudiantes y sus familias, y que a su vez quienes presentan los proyectos e informes de seguimiento al Comité de Asignación de Recursos.

El apoyo a los estudiantes egresados de los ITAF, también se realiza mediante la ejecución del Plan Semillas de Paz, resultado de un fondo solidario creado con aportes de los funcionarios de la Compañía SKC, diferente al Plan Padrino, y que es destinado para becas de educación superior otorgadas a los mejores estudiantes.

La visión misma de dicho apoyo tiene por objeto:

Exaltar el desempeño académico de los niños y jóvenes matriculados en los ITAF y se mejoraran las oportunidades laborales y de emprendimiento de los jóvenes de los ITAF que

culminan la formación básica y media, facilitando su acceso a educación técnica, tecnológica y profesional (FSKC, 2014).

Según el Informe Anual 2015 de la Fundación Smurfit Kappa Colombia, para acceder a alguno de estos beneficios, los alumnos deben destacarse por un excelente nivel académico y obtener los mejores puntajes en las pruebas ICFES-SABER. En tal sentido, el Informe Anual 2015 de la Fundación informa que en dicho periodo se benefició a 36 estudiantes, con una inversión que ascendió a los \$90.000.000 en becas universitarias (FSKC, 2016).

Este mismo informe destaca los siguientes egresados ejemplares:

“Diana Sofía López Sánchez, del ITAF de Cajibío se graduó como Enfermera Superior de la Universidad del Cauca y obtuvo el mejor puntaje en las pruebas Saber PRO de la Facultad de Ciencias de la Salud. María Isabel Mosquera Salazar obtuvo el título de Fonoaudióloga de la misma universidad. Ferley Pino se graduó como Ingeniero Forestal de la Universidad Nacional de Colombia y Leidy Villanueva como Bióloga de la Universidad del Quindío”. (Informe Anual FSKC, 2015, p.28).

El accionar de los ITAF se ha financiado de la siguiente manera:

- La División Forestal de SKC asume la nómina de los ITAF.
- El 2% de las acciones de la Compañía a nombre de la Fundación, constituyen el rubro anual de manutención de las instalaciones
- Se cobra una matrícula anual de \$20.000 a más de 500 estudiantes y una mensualidad de \$17.000.
- Apoyos esporádicos por proyectos equivalentes a 232.00 Euros por parte del Ayuntamiento de Madrid
- Plan Padrino en el que funcionarios de la Compañía asumen las mensualidades de ciertos alumnos puntuales
- Plan Semillas de Paz que se creó gracias a los aportes de los funcionarios de la compañía.

Los testimonios presentados con anterioridad, evidencian el interés que ha tenido la Fundación SKC en la educación superior y cómo ha generado estrategias interinstitucionales en busca de alianzas que le han brindado apalancamiento económico para dicho programa de

educación superior. Gracias a ello ha podido garantizar la sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Cada convenio interinstitucional presenta diferentes especificidades según las características especiales que tiene cada ITAF, motivo por el cual cada uno de estos instrumentos responde a las necesidades puntuales del municipio en el que operan. Dentro de las alianzas se encuentran:

ITAF	SOCIO	OBJETO
Cajibío	Federación Nacional de Cafeteros	Implementar el programa de Escuela y Café
	SENA - Cauca	Articulación para la Media Técnica
	Hospital San Juan Bautista	Campañas de PyP en Salud Sexual y Reproductiva
Tambo	SENA	Articulación para la Media Técnica y Tecnológica
	Comité departamental de Cafeteros	Implementación de diferentes programas
	Hospital Local Santa María del Tambo	Proyecto de intervenciones colectivas
Darién	SENA - CLEM Tuluá	Articulación para la Media Técnica
		Cursos complementarios
	SENA - Buga	Educación para el trabajo
		Pasantía de recreación y educación física
	Alcaldía de Calima	Transporte Escolar
	Alcaldía de Yotoco	Transporte Escolar
	Federación Nacional de Cafeteros	Producción de material vegetativo de café
	Hospital San Jorge de Calima	Brigadas de salud para los estudiantes
	ASOHIVA (asociación de hogares juveniles del valle)	Apoyo al programa de primera infancia de la FSKC
	Fundacoba	Apoyo al programa de primera infancia de la FSKC
	Secretaría de Educación Departamental	Apoyo y asesoría pedagógica en el ITAF
Secretaría de Agricultura y fomento	Programa de seguridad alimentaria	
SURA	Apoyo y asesoría en proyecto de seguridad	

Ilustración 5: Alianzas de los ITAF. Fuente: Elaboración propia de la Autora

Cada uno de los ITAF tiene en cuenta las preferencias y necesidades de su municipio. Por ejemplo en el Darién el trabajo se realiza junto a un equipo de la comunidad y a través de 11 alianzas estratégicas. Por su parte en el Tambo y Cajibío se han realizado tres (3) alianzas en cada uno, según la información suministrada por los rectores de cada ITAF. Dentro de las instituciones aliadas se destacan el SENA, que aporta a la formación en competencias laborales para el sector agropecuario. Además, de estas alianzas, los ITAF cuentan con el 2% de las acciones de Smurfit Kappa Colombia, lo que les genera dividendos anuales para asegurar la manutención de los colegios, mientras que la División Forestal de la compañía, se hace cargo de la nómina de los ITAF. Son igualmente asumidos como funciones mismas de la organización, según lo relata el Ingeniero Francisco Silva, Ingeniero de Desarrollo Social del Cuaca en la entrevista realizada en campo (2015), quien debe proyectar en su presupuesto anual, el rubro para la cancelación de la nómina y prestaciones de Ley para todo el recurso humano involucrado

en la educación de los niños ubicados en las regiones apartadas, en las cuales se hace presencia con los Institutos Técnicos Agropecuarios y Forestales.

Como los colegios privados, no pueden recibir recursos del Ministerio de Educación, los ITAF cobran una matrícula anual de veinte mil pesos (\$20.000) y una mensualidad cercana a este valor. Cada joven y padre de familia debe hacer un esfuerzo importante para poderlo pagar, pues en muchos casos la situación económica no es la mejor. Por ejemplo, en Municipios como Cajibío, los ingresos de los habitantes, provienen principalmente, de subsidios del gobierno nacional.

En los proyectos sociales realizados por los ITAF, no sólo los niños y jóvenes son becados para continuar su educación superior, existe también un amplio número de beneficiarios que integran significativos grupos de interés: en primer lugar se sitúan como mayores beneficiarios directos, los niños y jóvenes de la región; después los padres de familia y la comunidad, quienes se benefician directamente de la formación que reciben sus hijos a través de los ITAF.

Según el informe de sostenibilidad del 2014 publicado por la FSKC en el 2015, “Los beneficiarios son 570 jóvenes cada año y sus familias quienes hacen parte de la población de pequeños productores rurales, el 48% de los estudiantes son mujeres” (FSKC, 2015, p.28).

El presente proceso investigativo sobre todo la tabulación y análisis estadístico, ha evidenciado que uno de los principales grupos beneficiarios identificados son los niños de la región. En particular la modalidad del internado significa para los estudiantes una valiosa oportunidad, ya que muchos viven en zonas alejadas. Por su parte, la educación privada, brindada por la fundación, es de acuerdo con la percepción de la comunidad, de muy buena calidad y no costosa. Todos los actores que intervienen en los programas sociales, y que se constituyen en parte del grupo entrevistado, enfatizan en el hecho de que los principales beneficiarios son los niños pues al acceder a educación de calidad desde su adolescencia, forman su proyecto de vida y tienen mayor oportunidad de llegar a la educación superior lo que al largo plazo mejorará su calidad de vida y la de sus familias.

Los [ex alumnos](#) también encuentran en el ITAF una fuente de empleo. Algunos de ellos al finalizar sus estudios en educación media, tecnológica o universitaria, regresan a laborar en la zona. Muchos de los graduados, como por ejemplo, la Técnico Agropecuario Extensionistas, (en

xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:39 P.M.

Eliminado: exalumnos

adelante TAE) del ITAF El Tambo, se encuentran vinculada laboralmente a la compañía, y posee planes laborales para la creación de su propia comercializadora de productos agrícolas, con el propósito de generar nuevos empleos para toda la comunidad.

Es evidente que la Fundación Smurfit Kappa Colombia en cumplimiento de las políticas y de las directrices emanadas desde la organización central, ha realizado un programa de Responsabilidad Social Empresarial enfocado al desarrollo social, en concordancia con los conceptos de inversión social definidos por la CEPAL como: “La Inversión estratégica en el entorno para una sostenibilidad corporativa a largo plazo” (2012).

Dentro de los logros obtenidos se destacan los siguientes:

- Se han generado competencias en los jóvenes de la región que les permiten labrarse un futuro mejor, Afirma Aurora Figueroa, rectora del ITAF Cajibío, en entrevista personal durante el Trabajo de campo (FSKC, 2015).
- Se observa una notable disminución de la deserción escolar, principalmente en el ITAF Tambo, como consecuencia de la presencia del internado y de la modalidad de alternancia, procesos liderados por los maestros retirados, algunos de ellos según entrevistas, decidieron implementar dichas estrategias como consecuencia de la reducción a 60 estudiantes en una institución con capacidad para 200 estudiantes. (Martínez, y Buriticá, entrevista personales, 2015)
- Según el Informe Anual de la FSKC:

El ITAF de Cajibío alcanzó la categoría A y los ITAF de El Tambo y Darién la B en la prueba de Estado Saber 11°, ocupando los primeros lugares a nivel municipal. Los ITAF de Cajibío y El Tambo ocuparon los puestos 25 y 41 entre 409 instituciones educativas del departamento del Cauca y el ITAF de Darién el puesto 172 entre 850 en el Valle del Cauca (FSKC, 2015). Dichos logros han sido el resultado de la implementación de un modelo pedagógico dual, en el cual además de brindar espacios para la formación técnico-laboral, también se ha fortalecido de manera significativa el fortalecimiento de competencias comunicativas y en lógica-matemática, en el contexto de la metodología de las pruebas SABER. Según lo expresado por algunos de los docentes de los ITAF la

permanencia de los estudiantes en dichos claustros también se percibe como un factor decisivo para el éxito académico.

- Los bachilleres de las zonas de los ITAF se certificaron como técnicos en competencias agropecuarias y forestales, gracias a las alianzas con el SENA. Así mismo, se han generado 17 alianzas para impulsar el fortalecimiento administrativo, pedagógico y comunitario de los ITAF. (FSKC, 2015, p.25).
- Se han financiado y fortalecido las actividades externas de los alumnos con sus proyectos productivos sostenibles en sus respectivos hogares, gracias a los fondos rotatorios. En su totalidad los fondos rotatorios han patrocinado 145 proyectos por \$225 millones de pesos. (FSKC, 2015, p.25).
- El ITAF del Municipio de Cajibío lidera el proceso de sello Rain Forest Alliance² para los cultivos de la Compañía, según lo expresó el Ingeniero Francisco Silva, Ingeniero de Desarrollo Social del Cauca, en su entrevista personal durante el trabajo de campo (2015)

Estos son algunos de los impactos y resultados que se identificaron en el levantamiento y sistematización de la información. A continuación se analizará con mayor detalle cada uno de los impactos evidenciados durante el levantamiento de la información.

2.2. Identificación de Impactos

Tras analizar y contrastar la información de la situación de los grupos de interés, antes de la implementación de los ITAF, se identificaron los impactos económicos, sociales y ambientales; mediante la revisión de la triple cuenta, donde una empresa enfocada a la sostenibilidad debe tener viabilidad económica, una adecuada gestión ambiental e inclusión social de sus grupos de interés. Lo económico hace referencia a las exigencias de los accionistas en cuanto a la obtención de resultados financieros a corto plazo con un mínimo riesgo; lo social se refiere a la demanda de la sociedad de mayor seguridad en el trabajo y más empleo en condiciones aceptables, derecho a la información y participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa. Lo ambiental son las acciones tendientes a controlar los efectos ambientales de la actividad económica, emplear menos cantidad de materias primas y minimizar los residuos generados. (Ramírez, 2006, p.57), en este sentido, se presentan los impactos identificados tras dicho análisis:

² El sello Rainforest Alliance Certified asegura a los consumidores que el producto que están comprando ha sido cultivado y cosechado usando prácticas ambiental y socialmente responsables.

2.2.1 Impactos Económicos: la identificación de estos impactos se llevó a cabo a través de la siguiente sistematización de información:

IMPACTOS ECONÓMICOS			
STAKEHOLDERS	ANTES	ACCIÓN	IMPACTO
Estudiantes	Pocas Opciones de Emprendimiento	Patrocinar mediante los fondos rotatorios y la asesoría del TAE	75% de estudiantes con proyectos económicos en casa con 145 proyectos financiados por los Fondos Rotatorios
	Disminución de Trabajo infantil en zonas con presencia de cultivos ilícitos	Implementación de proyectos productivos de estudiantes de la zona.	Posibilidad de acceder a préstamos a través del fondo rotatorio del ITAF que permitan la implementación de proyectos productivos con lucro para los hogares.
	Baja Escolaridad y cultura de emprendimiento de los jóvenes que viven en la zona.	Los ITAF han mejorado el acceso a la educación en las zonas en donde estos tienen influencia. Además, los estudiantes proyectos productivos, lo que les permite junto a sus familias obtener recursos y ayudar con los gastos del hogar.	A 2015 los ITAF habían graduado 550 jóvenes y la Cultura de emprendimiento en el área rural se incrementó. Hoy cuentan con un Plan Padrino y apoyo para proyectos de emprendimiento
	Alta deserción escolar, por falta de	Asegurar la asistencia a clases a través del	Los índices de deserción de los estudiantes han

	recursos para vivir cerca al colegio	Internado y la Metodología de Alternancia	disminuido notablemente.
Ex alumnos	Egresados con pocas perspectivas laborales.	Los Egresados accedieron educación superior y tras cumplir con su media técnica retornaron como profesionales a educar a otros niños	El ITAF es hoy una de las principales fuentes de empleo para los egresados.
	Pocas oportunidades de obtener préstamos económicos	Apoyo, confianza, formación en competencias, créditos financieros del fondo rotatorio, que redundan en un proyecto de vida claro y con iniciativas productivas.	Jóvenes, Ex alumnos de los ITAF con oportunidades de crear su propia empresa en la región.
Padres de Familia y Comunidad en General	La comunidad no trabaja sus propias fincas y prefieren la minería ilegal.	Motivación y capacitación por parte de la empresa a la comunidad, para que trabajen en sus propias fincas, favoreciendo así la creación de nuevas empresas.	Comunidad motivada para trabajar en sus propias fincas, muchos de ellos pequeños empresarios los cuales han recibido capacitaciones por parte de la compañía para fortalecer sus propios proyectos.

xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:39 P.M.

Eliminado: Exalumnos

xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:39 P.M.

Eliminado: Exalumnos

	Los sueldos devengados por la comunidad en diferentes sectores, no contemplaban prestaciones legales.	Beneficios obtenidos en la población trabajadora a raíz de sueldos devengados que contemplan prestaciones legales.	La llegada de la compañía a la zona ha generado nuevos escenarios laborales: salarios con prestaciones legales. Los terratenientes se vieron forzados a cumplir con todos los requisitos exigidos por la ley para el pago de los sueldos.
--	---	--	---

Ilustración 6: Identificación de Impactos Económicos - Fuente: Elaboración Propia de la Autora

En el cuadro referenciado se identifican los impactos económicos. Se muestra además cómo era la situación antes y en la actualidad. Al parecer y según la información recolectada hay indicios de que la llegada de la compañía, ha impactado positivamente en el aspecto económico de la región; al tiempo que se ha constituido en la superación de grandes retos y cambios complejos, dado el contexto cultural propio de las zonas rurales, la perspectiva a futuro es de optimismo para las futuras generaciones.

La puesta en marcha de los programas de la FSKC como los Fondos Rotatorios, ha implicado que 145 jóvenes trabajen en sus propios proyectos productivos. Las inversiones para dichos programas han sido del orden de los han alcanzado más de \$225.000.000; en proyectos financiados por fondos rotatorios. En la ejecución de dichos proyectos, se han generado espacios de intercambio de conocimientos casi siempre, entre la tradición empírica de los padres y los nuevos conocimientos técnicos que los hijos han adquirido en la escuela.

Aquellos ex alumnos que por cualquier razón no se benefician de dichos subsidios, pueden acceder a becas.

xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:39 P.M.

Eliminado: exalumnos

Los más de cuatro (4) millones de euros invertidos por la compañía en todo el mundo a través de sus fundaciones mejora la situación de muchos jóvenes que en el futuro ayudarán a mejorar las condiciones de vida de su comunidad y podrán retribuirle laboralmente a la empresa dicha inversión. Un ejemplo de esto es que en la actualidad el ITAF de El Tambo cuenta con varios Técnicos Agropecuarios Extensionistas (en adelante TAE) que desarrollan labores de suma importancia para la institución.

2.2.2 Impactos Sociales: Dentro de los impactos sociales, se sistematizaron los siguientes:

IMPACTOS SOCIALES			
STAKEHOLDERS	ANTES	ACCIÓN	IMPACTO
Estudiantes	Alta deserción escolar en el ITAF el Tambo	Implementación en el ITAF del Tambo de la Modalidad de Alternancia con opción de Internado para los jóvenes.	Menor deserción académica en la zona.
	Niños con dificultades para desplazarse hacia el colegio.	Alianzas con las Alcaldías para que suministren el transporte de los estudiantes.	Niños asistiendo de manera puntual y constante a sus clases.
	Baja oferta educativa en la zona.	Facilitar el acceso a los ITAF mediante medidas como matrículas a precios muy bajos. (Casi simbólicos.)	Los ITAF forman a una gran cantidad de niños en competencias agropecuarias, pecuarias y forestales.
	Bajo nivel de escolaridad de la comunidad y un mínimo número de profesionales.	Oportunidad de realizar estudios superiores, posibilidad de estudiar una carrera profesional o técnica gracias a las becas	Estudiantes motivados a alcanzar los mejores promedios en las calificaciones del colegio y el ICFES para

		otorgadas por los ITAF a los estudiantes de 11 cada año, y a quienes obtengan los promedios ICFES más destacados.	poder hacer una carrera profesional o técnica.
	Pocas oportunidades al salir del colegio para estudiar una carrera profesional -Técnica	Plan Padrino, becas universitarias y fondo rotatorios. Incentivos de 2 becas anuales otorgadas por los ITAF para estudiantes sobresalientes.	Más bachilleres preparados para superar pruebas de ingreso en universidades e institutos de educación técnica.
<u>Ex alumnos</u>	Jóvenes involucrados en actividades ilícitas de la zona	ITAF comienza a educar a jóvenes que trabajaban en zonas cocaleras u otras actividades ilícitas.	A partir de la cultura de la legalidad, valor del trabajo legal y honesto, jóvenes rurales desempeñan actividades lícitas.
	Falta de claridad en proyecto de vida al salir del colegio.	El colegio le ofrece formación, apoyo, orientación profesional y seguimiento constante a los proyectos de vida de cada uno de los estudiantes de los ITAF.	Alto nivel de disciplina y responsabilidad por parte de los estudiantes. Visión clara con miras a un proyecto de vida definido.
	Pocos <u>Ex alumnos</u> vinculados a programas de posgrado y técnicos.	Dar oportunidades y facilidades para vincularse a programas en universidades y en el SENA. Mediante el Decreto 1290: programa	Mayor número de bachilleres estudiando carreras técnicas y profesionales en la región.

xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:39 P.M.

Eliminado: Exalumnos

xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:39 P.M.

Eliminado: Exalumnos

		de articulación Media Técnica (SENA) y colegios, becas ofrecidas por los ITAF.	
	Las comunidades en estas zonas tienen muchas necesidades en el ámbito social, económico y ambiental.	La compañía ha asumido nuevas responsabilidades con la comunidad, gracias a ello hoy la población en la zona tiene mayor bienestar social y desarrollo económico que antes.	La comunidad ha podido satisfacer necesidades básicas insatisfechas como es la generación de empleo, oferta educativa, orientación profesional y capacitaciones que impulsan el desarrollo de la zona.
Padres de Familia y Comunidad en General	Baja formación y competencias en actividades relevantes para la zona, que respondan a las necesidades de la comunidad y del municipio.	La comunidad participa y se capacita en actividades que dan respuesta a las necesidades del municipio de la misma comunidad.	Nuevas oportunidades de empleo, empresarios rurales que trabajan su propia finca, desarrollo social y económico en la zona. Los padres de familia de los niños que están en los ITAF reciben formación y capacitación a través de las alianzas público privadas que tiene la fundación SKC con el SENA y el ICBF. Así mismo, se capacitan a docentes y familiares

			vinculados a las guarderías con apoyo psicosocial.
	Oportunidades laborales nulas para docentes dentro del sector privado.	Garantizar la estabilidad laboral con todas las prestaciones legales para los docentes.	Los docentes del ITAF cuentan con estabilidad laboral y con contratos con todas las prestaciones legales, y contrato por término indefinido.
Docentes	Bajo nivel de capacitación para docentes al interior de los colegios.	Constantes capacitaciones y cursos de formación para docentes de los ITAF.	Docentes altamente capacitados y preparados.
	Reconocimiento salarial según escalafón, cargas laborales y ascenso	Todos los docentes de los ITAF reciben el mismo salario independientemente del grado en el que se encuentren escalonados.	Desmotivación por parte de los docentes vinculados a los ITAF, por faltas de oportunidades para ascender y falta de reconocimiento salarial, exceso de cargas laborales. (Este es un aspecto a mejorar)

	Ser docente en la zona no genera reconocimiento prestigio en el medio educativo.	Se han tomado las medidas necesarias para mantener un alto nivel académico en los ITAF, aprestigiando así a los docentes que allí laboran.	Trabajar en los ITAF o haber trabajado en estos colegios brinda a los docentes de la región un reconocimiento especial en el sector educativo. Dado los altos estándares de calidad.
--	--	--	--

Ilustración 7: Identificación de Impactos Sociales - Fuente: Elaboración Propia de la Autora

Esta Ilustración 7 de Identificación de Impactos Sociales vemos como la modalidad de internado, representa para los niños del El Tambo la posibilidad de asistir con constancia a las clases, lo que disminuye la tasa deserción escolar. Estas tasas por lo general son altas dado el difícil contexto socioeconómico de la zona. Por su parte, la metodología de alternancia para el caso concreto del ITAF de El Tambo, permite que los estudiantes tengan la oportunidad de alternar la teoría adquirida en el aula, con la práctica en su entorno inmediato.

Los padres de familia y comunidad en general, contaban con una baja formación escolar, situación que la compañía ha ayudado a mejorar. El accionar de la compañía ha permitido que la comunidad participe y se capacite en actividades que dan respuesta a las necesidades concretas de las zonas de intervención, cuyos impactos se han evidenciado en nuevas oportunidades de empleo, formación de empresarios rurales, y mayores perspectivas de desarrollo social y económico.

Actualmente los padres de familia de los niños que están en los ITAF reciben formación y capacitación a través de las alianzas público-privada que tiene la fundación SKC con el SENA. Lo anterior busca la seguridad alimentaria de las familias mediante prácticas agropecuarias con principios de producción limpia. En este sentido, junto al ICBF se capacitó a los padres de familia en el proyecto "Patios Productivos" que ha permitido que los productos cultivados en dichos escenarios sean aprovechados en guarderías infantiles. Así mismo, se capacitan a docentes y familiares vinculados a las guarderías.

Antes de la intervención de la Fundación Smurfit Kappa Colombia, existían pocas oportunidades para los bachilleres egresados de los colegios públicos. Las posibilidades de

culminar sus estudios escolares eran reducidas, pero gracias a las becas proporcionadas por la compañía y a las alianzas estratégicas entre los ITAF, el SENA y otras entidades, los estudiantes han logrado graduarse como Técnicos Agropecuarios y Forestales. Esto les ha generado oportunidades laborales, bien sea con la compañía o con sus proveedores.

Se ha observado que aquellos jóvenes que cuentan con un certificado técnico, se han motivado a continuar con su profesionalización, ya sea con recursos propios, o mediante una beca. Muchos se han formado como ingenieros agrónomos o forestales.

El incentivo de dos (2) becas anuales otorgadas por los ITAF para estudiantes sobresalientes, también es un componente fundamental para los estudiantes de la región. Con ello se estimula a los estudiantes sobresalientes. A esto se le suma que los estudiantes del ITAF en el año 2015 obtuvieron becas del Gobierno Nacional a través del programa “Ser Pilo Paga”.

Dado el contexto socioeconómico colombiano, fundaciones como la liderada por Smurfit Kappa Colombia tienen un papel determinante en contextos específicos, pues mediante sus inversiones se complementa la labor del Estado en zonas en las que su presencia no logra ser muy eficiente. (AFE, 2015). No obstante, la mayor parte de las acciones sociales que se desarrollan desde el sector privado, no cuentan con suficiente documentación académica, ni han sido fruto de un ejercicio académico pertinente, por lo que no se cuenta con una documentación adecuada y disponible de experiencias y dificulta la identificación de modelos exitosos de responsabilidad social.

Los análisis estadísticos y las entrevistas, permiten visibilizar los aspectos positivos de la intervención de la Fundación Smurfit Kappa Colombia sobre la comunidad. Uno de los logros más destacados es el alto desempeño académico alcanzado por los niños vinculados a los ITAF. De acuerdo con el informe de sostenibilidad del 2014, los tres (3) colegios del programa son los mejores de la región donde operan, alcanzando categoría A y B en las pruebas ICFES. Además han incrementado la retención escolar en un 95% y ocupado los primeros lugares en el ranking departamental. (FSKF, 2016).

2.2.3 Impactos Ambientales: La protección del medio ambiente y la conservación de los recursos naturales no renovables, son temas de gran trascendencia, para el futuro del ser humano y del planeta. Uno de los principales compromisos de la compañía ha sido el de lograr una actividad

productiva que sea responsable con el estado de los recursos naturales. A continuación, se relacionan los principales impactos relacionados con el aspecto ambiental:

IMPACTOS SOCIALES			
STAKEHOLDERS	ANTES	ACCIÓN	IMPACTO
Estudiantes	Los estudiantes de las escuelas regulares no tenían una formación media técnica relacionada con su contexto.	Los estudiantes de los ITAF reciben una formación en media técnica sobre el manejo y uso de los recursos forestales de su contexto.	Los estudiantes del sector reciben formación en media técnica con énfasis en recursos forestales de su contexto.
	El cuidado del medio ambiente un tema secundario para los estudiantes.	Durante el proceso de formación, se inculca en los estudiantes de los ITAF la preocupación por el cuidado del Medio Ambiente y la sostenibilidad de los proyectos productivos en sus fincas. Esto se ha complementado con clases prácticas de Silvicultura y agropecuaria.	Estudiantes de los ITAF, conscientes del cuidado que se debe dar al medio ambiente y la necesidad de ser sostenibles en sus fincas, gracias a la educación medioambiental impartida en los ITAF.
Padres de Familia y Comunidad en General	Recurso hídrico del municipio de Cajibío no presenta inconvenientes ni amenazas para la	Racionamiento de agua en el municipio (después de las 2:00 p.m.)	Según la comunidad, los cultivos de pino, y eucalipto sembrados por la compañía absorben el agua del

	comunidad		municipio. Este es un aspecto a mejorar.
	Deforestación en la Región, especialmente por actividad ganadera	Protección de bosques naturales de la zona mediante proyectos de reforestación y de conservación de bosques naturales.	La Presencia de la compañía en la zona garantiza la conservación del bosque natural evitando la deforestación de la zona.
Comunidades Indígenas	Con la llegada de la compañía fueron desplazados de sus territorios sagrados.	La compañía ha llegado a acuerdos comerciales con las comunidades	Se respetaron las costumbres y características culturales para el trabajo de las tierras
UMATA (Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria)	Desde la Secretaría de Desarrollo Agropecuario asesoraban a los campesinos en Piscicultura y ganadería	La FSKC trabajan por el fortalecimiento interno de las Asociaciones de Campesino mientras que la UMATA continua con sus funciones de costumbre	Campesinos más competitivos ante el mercado de sus productos cultivados mediante la creación de asociaciones.

Ilustración 8: Identificación de Impactos Ambientales - Fuente: Elaboración Propia de la Autora

Para los impactos ambientales encontramos que los estudiantes, antiguamente, consideraban el cuidado del medio ambiente un tema secundario, en tanto hoy en día los estudiantes de los ITAF

se preocupan por el cuidado del Medio Ambiente y buscan la sostenibilidad de sus proyectos productivos en sus fincas gracias a la formación agropecuaria y forestal que reciben en los ITAF.

Lo que se alinea perfectamente con la estrategia de sostenibilidad que lidera el grupo empresarial a nivel mundial, pues reciclan hasta ocho (8) veces la materia prima y compran toneladas de papel reciclable para reprocesar, a través de sus empaque innovadores, con el peso correcto y elaborados en materiales reciclables, proporcionan el ahorro en costos y a disminución de la huella de carbono.

Adicionalmente una vez cumple este ciclo, puede ser usada como material energético o biodegradable para la producción de otros productos. También, encontramos que la participación de los programas de la FSKC dentro de la actividad económica de la región, es de vital importancia y sirve de motivador para los procesos que en su momento lideraba John Wilmer Campo, Secretario de Desarrollo Agropecuario de Cajibío. (Entrevista personal, 2015)

En el campo de la protección y conservación de los recursos naturales, no sobra recordar que el agua, tanto su origen, su protección, su distribución y toda las políticas que en su entorno se generan, son ya agenda central en la mayoría de gobiernos naciones, regionales y locales, por lo que la compañía destina alrededor de 22.000 hectáreas de sus tierras a la conservación del bosque nativo y de las cuencas hídricas cercanas. Además, la compañía ha destinado más de 22.000 hectáreas para la conservación de bosques nativos naturales cercanos a sus cultivos. Estos además están cerca de los ITAF.

Capítulo 3. Evaluación del Proyecto

Este último capítulo contiene el análisis y valoración de los impactos generados por el programa objeto de estudio. Para la evaluación del programa de los ITAF implementados por la línea de Educación de la FSKC, se han utilizado diversas técnicas: la DOFA; la triangulación de información y el análisis de impactos cuantitativos. A continuación se relacionarán los Factores de Éxito y Oportunidades de Mejora, que dichos análisis han arrojado:

3.1 Factores de Éxito.

Se constituyen en un factor de éxito las oportunidades aprovechadas y las amenazas controladas, identificadas a través de la matriz DOFA y priorizadas bajo las siguientes categorías definidas por la [Metodología](#) usada:

- Contexto Local y Organizacional
- Problemática
- Objetivos
- Inversión en Desarrollo Local
- Modalidad e Instrumentos
- Beneficiarios
- Área
- Periodo

En consecuencia el análisis de la información recolectada en el trabajo de campo, se constituyeron factores de éxito, los siguientes:

- El alto nivel educativo que ofrecen los ITAF como instituciones de educación secundaria de carácter privado, se ve reflejado en los buenos resultados que obtienen los alumnos en las pruebas de estado (ICFES). Estos altos puntajes aumentan las posibilidades de los estudiantes de acceder a educación superior en universidades públicas y otras instituciones de formación. Cabe resaltar que el ITAF Cajibío ocupa los primeros puestos entre los colegios del departamento.

xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:39 P.M.

Eliminado: Metodologia

- El Fondo Rotatorio, encargado de facilitar recursos económicos para proyectos, se constituye en un factor de éxito de los programas de inversión y desarrollo socioeconómicos de las regiones. A través este se incentiva el emprendimiento, en favor de los egresados de los ITAF. En este sentido, se destaca el caso de Jaime Abel Díaz, **ex alumno** del ITAF del Municipio de El Tambo, quien actualmente tiene un cultivo de café de más de dos mil (2.000) plantas sembradas. Su proyecto ha sido viable gracias al apoyo que le ha brindado el Fondo Rotatorio. (Díaz, comunicación personal, 2015).
- Dentro de los factores de éxito identificados a través de la matriz DOFA realizada en los estudiantes, se evidenció el impacto positivo que generó la implementación de la modalidad internado, al reducir la deserción escolar. Así lo relatan Álvaro Martínez y Pedro Buriticá, dos docentes pensionados, quienes fueron actores fundamentales en la implementación de dicho modelo que surgió de la necesidad de contar con una educación pertinente en la región, que no era suplida por el estado. El ITAF se convirtió en una solución de acceso a educación de calidad y la mejora de la calidad de vida de la comunidad educativa. (Martínez y Buriticá, comunicación personal, 2015)
- La Fundación Smurfit Kappa Colombia y la compañía Smurfit Kappa Colombia ofrecen oportunidades laborales para los egresados. Tal es el caso de la TAE (Técnico Agropecuario Extensionista). La compañía ofrece prioridad laboral a sus egresados, controla que no se lleven su saber para otras compañías o comunidades, siendo este un modo en el que la empresa se beneficia de la inversión realizada años atrás.
- Los docentes, muchos de ellos originarios de la región, integran los Institutos Técnicos Agrícolas y Forestales -ITAF- y han sido un factor decisivo del éxito que dichos establecimientos educativos. En los docentes, se identificaron como factores de éxito los siguientes:
 - Una significativo sentido de pertenencia que ha garantizado el éxito el proceso educativo, así los docentes vinculados a los ITAF, y particularmente los rectores de los mismos han acompañado el proceso por cerca de 20 años. Enfatizar en cómo esto es política de los ITAF y/o la compañía.
 - La realización de capacitaciones pedagógicas a los docentes de los ITAF, ha permitido la formación permanente, aspecto que ha generado una mejora a todo el proceso de enseñanza/aprendizaje.

xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:39 P.M.

Eliminado: exalumno

- Los aspectos referenciados en los puntos anteriores han generado una excelente imagen de los docentes que laboran en los ITAF. Dicha reputación se extiende por las regiones y por las comunidades de las cuales hacen parte. Con lo cual haber laborado en un ITAF y por ende a la FSKC, genera un valioso prestigio personal y laboral. Enfatizar en las decisiones que se han tomado para ello.

Aquí se presenta un fenómeno paradójico, pues si bien el grupo de docentes ha expresado, en un primer momento su compromiso en los procesos de formación de sus estudiantes, lo cual también es resultado de un proyecto pedagógico pertinente; hay también docentes que manifiestan un descontento con las dificultades de ascenso y remuneraciones que ellos consideran no están acordes con sus cargos ni con su dedicación y compromiso. Es de conocimiento popular que los colegios de carácter privado no brindan la estabilidad laboral ni las posibilidades de ascenso y reubicación que sí existen en el magisterio público. Dicha situación genera en los docentes de los ITAF diversos grados de frustración; no obstante esto no impide que siempre trabajen con vocación y responsabilidad.

- Se constituye factor de éxito, los convenios que han firmado los ITAF, la FSKC y la Compañía SKC con diferentes entes públicos y privados a beneficio de los niños de la región. Es evidente que en la historia de la FSKC se han generado proyectos y alianzas a favor del cumplimiento misional de la Fundación, aspecto que se evidencia como un factor de éxito. Dichas alianzas y convenios, han permitido gestionar recursos para atender las problemáticas de la región. Además, la política de respetar la vocación socioeconómica de cada uno de los municipios, ha permitido fortalecer cada uno de los ITAF, siendo este otro factor de éxito.

En el ejercicio analítico se identificaron los siguientes resultados Económicos:

El factor económico se constituye en uno de los aspectos positivos y de mayor impacto para los beneficiados que están formados principalmente por una población trabajadora, integrada a las empresas en Colombia, quienes gracias a sus ingresos legales y a sus prestaciones (contratación directa de la mano de obra) contemplan proyectos de vida acordes con sus expectativas. Así mismo, las nuevas dinámicas generadas por los programas de inversión social, han permitido que cada vez se observe con mayor incidencia la presencia de empresarios rurales que trabajan su propia finca, con

proyectos productivos apoyados por la FSKC o por los Fondos Rotatorios de los ITAF.

Dichos proyectos están enfocados al desarrollo social y económico en la zona.

También se destacan los siguientes resultados sociales:

- La Comunidad de Cada ITAF, está empoderada y vinculada económicamente a proyectos que responden a las necesidades del municipio a través de los programas de generación de ingreso que ha apoyado la FSKC por más de \$957.000.000 y 1.736 personas beneficiadas. Estos proyectos se enmarcan en la tercera línea de acción de la Fundación denominada “Generación de Ingresos”. (FSKC, 2015, p.34).
- Los factores de éxito sociales, se manifiestan en mayor calidad de vida, en movilidad socioeconómica, en educación de calidad para las presentes y futuras generaciones, en bienestar social para una comunidad que ha mejorado e incrementado sus oportunidades de empleo.
- Para los padres de familia, representa un gran beneficio que cada vez a más niños de las veredas del municipio de El Tambo se les garantice el derecho a la educación a través de la metodología de alternancia e internado que el ITAF El Tambo emplea desde el 2006. (FSKC, 2015)
- Con la presencia de los ITAF ha aumentado la oferta educativa en los municipios del Tambo, Cajibío y Darién.
- Actualmente los ITAF benefician a más de 550 niños así: Darién 146 estudiantes, Cajibío con 200 Estudiantes y Tambo con 204. (FSKC, 2015).
- Para los ex alumnos, el beneficio económico se enfoca en las oportunidades que tienen para crear su propia empresa mediante el apoyo de los fondos rotatorios. Estas oportunidades han alejado a los más jóvenes de la minería ilegal y el trabajo infantil. Los jóvenes rurales desempeñan actividades lícitas, con alto nivel de disciplina y responsabilidad y una visión clara en función de sus propios proyectos de vida. Un factor de éxito relacionado la educación el alto número de bachilleres que se inscriben en carreras técnicas y profesionales.
- Los niños y los jóvenes de zonas alejadas con acceso a educación a los ITAF ahora están formados en competencias agropecuarias, pecuarias y forestales; fortalezas educativas que les motivan y les permiten alcanzar un buen rendimiento académico, tanto en pruebas internas como externas (ICFES-SABER). Con dicha formación, muchos de ellos logran obtener becas para estudios técnicos o profesionales. Son jóvenes agradecidos con los

xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:39 P.M.

Eliminado: exalumnos

programas sociales y arraigados a su tierra, razón por la que muchos aspiran a volver a sus sitios de origen. Estos procesos han generado desarrollo socioeconómico, fortalecimiento de los núcleos familiares, y una excelente imagen de los ITAF en toda la comunidad.

- Entre los jóvenes de los ITAF, se ha evidenciado un mayor nivel académico, lo que les permite ingresar a universidades públicas, gracias a sus excelentes resultados en pruebas SABER. Así lo narra la señora Luz Marina López, quien al ser entrevistada, comentó: sentirse muy orgullosa de su hijo José David López, pues gracias a la educación brindada por el ITAF de Cajibío, logró acceder a una beca que le ha permitido graduarse como Ortodontista en Cali, con lo que mejoró su calidad de vida y la de toda su familia. (Puentes, comunicación personal, 20 de agosto de 2015)

Finalmente, se presentan los resultados más relevantes en materia ambiental:

- Para los Padres de Familia, la conservación de bosques naturales en la zona por parte de la Compañía SKC, ha permitido proteger las cuencas hídricas que brindan el agua a su comunidad, evidenciándolo en las 43.000 hectáreas cultivadas comercialmente y la conservación y protección de bosques naturales en 22.000 hectáreas. (Smurfit Kappa, Informe de Desarrollo Sostenible 2015, p.50).
- Dado el contexto educativo y laboral de las regiones en las cuales hace presencia la FSKC, los estudiantes de los ITAF evidencian un alto nivel de concientización en temas ambientales, son conscientes del cuidado que se debe dar al medio ambiente, en especial a los recursos no renovables. Así mismo, comprenden y aplican en sus propias fincas conceptos de desarrollo sostenible.

3.2 Oportunidades de mejora

Las oportunidades de mejora corresponden a las debilidades, oportunidades no aprovechadas y a las amenazas no controladas resultantes del análisis de la matriz DOFA. Estas se muestran en la siguiente tabla:

Dimensión	Oportunidad de mejora
Contexto Local y Organizacional	- Crear acuerdos y alianzas con los pueblos indígenas, para que acepten las labores de reforestación comercial que desarrolla la compañía en la zona.

	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar capacitación en Minería para los jóvenes del Tambo, dado que el municipio presenta esta vocación. - Aunque es difícil y poco viable según lo expreso el Rector del ITAF Darién, articular el ITAF con las escuelas públicas del municipio para mejorar el nivel de la educación de la básica primaria
Problemática	<ul style="list-style-type: none"> - Generar alianzas de proyectos productivos grandes que permitan generar empleo a través de la implementación de nuevas tecnologías en el campo, para los egresados - Ampliar la cobertura de la población atendida - Maximizar la inversión en proyectos de mitigación de impactos ambientales.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Escuchar a los jóvenes y actualizar los programas enfocados a satisfacer sus necesidades - Vincular la formación minera como lo solicitan los padres del Tambo
Inversión en Dlo Local	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrar más a los padres de familia en el desarrollo de un proyecto productivo, buscando incrementar su nivel de educación - Vincular a las esferas de toma de decisión alumnos que aporten a la modernización del proyecto
Modalidad e Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar alianzas que permitan la aplicación de tecnología en el campo, sobre todo en los proyectos financiados por el fondo rotatorio - Realizar intercambios entre los estudiantes de los ITAFs para que se incremente el sentido de pertenencia y compañerismo entre ellos una vez sean egresados - Incentivar las APP con las administraciones municipales para maximizar la población atendida y el cumplimiento de los objetivos propuestos
Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> - Necesario buscar nuevas fuentes de financiamiento para aumentar la remuneración del recurso humano - Crear la Asociación de Egresados con miras a que sean aliados estratégicos del proyecto y sus compañeros

	- Concientizar a los padres del Tambo sobre los límites en las responsabilidades y compromisos que asume el IAF una vez el hijo entra a modalidad de internado
Área	- Para el Tambo es necesario diseñar una ampliación que incluya más espacios de esparcimiento para los jóvenes que pasan allí 2 semanas
Periodo	- Actualizar el proyecto en torno a las necesidades actuales dela población, como lo hicieron en el momento de montar el internado, proceso que ya vienen desarrollando para el 2016

Ilustración 9: Instrumento 9 de la Metodología

Fuente: Elaboración Propia de la Autora

Por lo que según el alcance operativo y de real ejecución de los ITAF, se tomaron en cuenta solo estas 7 oportunidades de mejora:

1. Los alumnos y a los ex alumnos, para los alumnos se presentan situaciones incómodas con los niños estudiantes de los colegio públicos de la región, pues los ITAF son de carácter privado y el ingreso se realiza a través de un proceso previo.
2. Los Ex alumnos que no tienen sus proyectos productivos en sus viviendas, los cuales generalmente son patrocinados por los ITAF, tienden a migrar del campo hacia las ciudades en búsqueda de nuevos retos académicos; con lo cual se constituyen en un grupo poblacional que no es atendido de manera oportuna, dado que no pudieron ser beneficiados por las becas que entrega la FSKC, fenómeno que también involucra al gobierno quien tampoco brinda las oportunidades necesarias a dichos jóvenes.
3. Actualmente, los ITAF se encuentran saturados, por lo que la comunidad ha sugerido incrementar la cantidad cupos anuales para los niños y así poder garantizar su acceso.
4. En el ITAF El Tambo se ha tratado de formar en competencias en temas mineros pues actualmente, los currículos implementados por los ITAF corresponden solo a competencias agropecuarias y forestales, dado que los estudiantes viven en un contexto en el que se practica minería ilegal.
5. Según lo observado y lo expresado por la comunidad educativa el ITAF de El Tambo, hay necesidad de espacios lúdico-recreativos, pues el modelo de internado permanente

xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:39 P.M.

Eliminado: exalumnos

xxxxxx xxxxxx 7/2/17 4:39 P.M.

Eliminado: Exalumnos

genera en los estudiantes índices significativos de estrés. Cabe recordar que la formación integral requiere de la creación de espacios que permitan a los jóvenes el sano esparcimiento, al igual que la realización de actividades lúdicas. Esto contribuye a la generación de mejores procesos de socialización y deportivos; actividades necesarias para el desarrollo integral de las capacidades cognitivas y kinestésico-corporales.

6. Una línea de acción que hasta el momento no se ha fortalecido de manera eficiente está relacionada con la concientización de los padres, específicamente en el ITAF de El Tambo, ya que no se logrado integrar a los acudientes a los procesos de formación de sus hijos y acudidos. Dicho proceso permitiría fortalecer la relación con los mayores mejorando el compromiso de los padres en relación con la formación de sus hijos. Muchos de los vacíos axiológicos que puedan llegar a presentar los estudiantes, son responsabilidad de la formación inicial que reciben en el núcleo familiar.
7. La permanencia y el éxito de los ITAF ha estado ligado al liderazgo que han ejercido los directores de los ITAF, por tal motivo se hace necesario y perentorio, seleccionar y formar a futuros directores, pues si bien actualmente quienes ocupan este cargo constituyen una fortaleza para el proyecto, una vez estos decidan retirarse se generará un gran vacío dentro del proyecto, puntualmente en los ITAF de El Tambo y Cajibío. Para lo que se podrían vincular alumnos destacados en formación de educación superior encaminada a la docencia, proponiéndoles un proyecto de vida en torno a los ITAF.

3.3 Análisis del caso a la luz de los enfoques teóricos en el marco de la RSE

A lo largo de la aplicación de la metodología, se han valorado los ITAF en función del programa del cual son parte integral, en el marco de las líneas de trabajo de la Fundación Smurfit Kappa Colombia. Los diferentes análisis realizados a lo largo del presente trabajo, han evidenciado el papel protagónico adquirido por dichos centros educativos en la formación de cientos de jóvenes y cómo se han suplido varias de las necesidades más significativas de los grupos de interés intervenidos.

En la actualidad, la empresa Smurfit Kappa Colombia ya no responde únicamente como un agente económico, en función de la maximización del lucro y del capital en beneficio de sus inversionistas; sino que además, tanto a nivel local como internacional, la organización contempla dentro de su marco estratégico: asuntos políticos, económicos, sociales y ambientales;

enfocados en la satisfacción de sus grupos de interés e implementados a través de una corresponsabilidad empresarial y social, en respuesta a los impactos generados por la actividad comercial. Todo un conjunto de políticas empresariales, acciones y actividades que se canalizan y materializan a través de su filosofía de sostenibilidad.

Las definiciones y concepciones sobre Responsabilidad Social Empresarial -RSE- son tan amplias, variadas y extensas, como las fuentes a las cuales se recurra o consulte; pero lo más significativo del papel que dicha perspectiva empresarial ha adquirido, está determinado por el hecho innegable de cómo la responsabilidad social se ha convertido en un mecanismo socioeconómico y político de legitimación y de exigencia en toda la comunidad internacional, y principalmente en el mundo empresarial. Toda organización que aspire a construir excelentes relaciones gana-gana con sus servidores, proveedores y especialmente con su comunidad afectada. En el mismo sentido, y según lo estipulado por la Nueva Guía ISO 26000:2010 Responsabilidad Social (2016), la Responsabilidad Social Empresarial es la:

“Responsabilidad de una Organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: 1. Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; 2. Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, 3. Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y 4. Está integrada en toda la Organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.” (Romero, M., 2010)

Priorizando en estos 4 requisitos básicos de la RS, que arroja la Nueva Guía Técnica ISO, se evidencia que no sólo la FSKC sino también todo el grupo empresarias de SK contribuye al desarrollo sostenible, buscando cumplir además con estándares internacionales, por lo que se refleja la necesidad de incluir este pilar desde su gobierno corporativo y que se irradia hasta los niveles más operativos de la compañía. A través del diálogo constante que tiene con sus grupo de interés la compañía toma en cuenta las expectativas de todas aquellas comunidades con las cuales interactúa, acatando en todo momento las normatividades a que haya lugar en todos los ambientes en los cuales se encuentren dichas comunidades en procura del cumplimiento de todos

sus proyectos, como es el caso de los ITAF, organizaciones que se ciñen a las instrucciones impartidas desde el Ministerio de Educación Nacional, finalmente el cuarto ítem evidencia cómo a lo largo de todo el presente caso de estudio y en el quehacer del día a día de la FSKC, la compañía y su grupo empresarial diseñan e implementan, en el marco del desarrollo sostenible, programas comprometidos con los anhelos educativos y socioeconómicos de todas aquellas comunidades donde hace presencia la compañía.

Se evidencia la unión entre la RSE y los grupos de interés, a través de estrategias y proyectos como los ITAF con líneas de acción concretas para el cumplimiento de la política de Sostenibilidad impartida desde la casa matriz hacia todas las filiales y fundaciones que de ella dependen. Gracias a esto se han construido relaciones cuyo propósito es brindar respuestas a las problemáticas de las regiones en las que opera la compañía y que se caracterizan por un difícil contexto socioeconómico.

La implementación de fundaciones como la FSKC en el contexto de la Responsabilidad Social (RS) se presenta como una herramienta hacia una forma de ser de la compañía y quienes la lideran. Es por ello que la compañía Smurfit Kappa Colombia, para su estrategia de sostenibilidad, ha desarrollado programas a nivel mundial a través de sus Fundaciones, en este caso la FSKC, una fundación empresarial que se autodefine como:

Una fundación empresarial es una organización privada, sin fines de lucro, orientada al beneficio público, que ha sido establecida por una empresa, constituida como una entidad legalmente independiente de la misma pero con estrechos vínculos con ella a nivel estratégico, financiero y del gobierno mismo de la fundación.” (Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, 2014). (Villar, et al., 2014, p.3)

Los ITAF también responden a las necesidades organizacionales, donde las empresas pueden alcanzar su desarrollo social a través de sus diferentes unidades de negocio, por lo que desde la Secretaria de los Principios para la Inversión Social del Centro Regional de apoyo para América Latina (2012), se plantea las siguientes modalidades: a) Actividad Principal de la Empresa., b) Negocio Responsable., c) Negocio Inclusivo., d) Valor Compartido., e) Negocio Social., f)

Inversión Social y g) Filantropía. Sustentada en dicha concepción, y tras el análisis que se ha expuesto de los ITAF, se puede afirmar que dichas instituciones educativas son el fruto de una Inversión en Desarrollo Local, que se traduce dentro de las categorías del Continuo Organizacional como “Inversión Social”, definida por la compañía como: “La inversión estratégica en el entorno para una sostenibilidad corporativa a largo plazo”. (CEPAL, 2012)

Políticas y programas como la entrega de recursos financieros y recursos en especie de la compañía hacia sus diferentes grupos de interés, con el único fin de beneficiar a las comunidades, han posicionado a la compañía y le han garantizado significativos resultados socioeconómicos. No obstante, habría que aclarar que “la inversión social no está motivada por las expectativas a corto plazo de rentabilidad económica a pesar de que exista una expectativa de rentabilidad en el mediano y largo plazo” (CEPAL, 2012). Los beneficios de esta práctica se enfocan en el desarrollo de las comunidades aledañas a la empresa y que se vean afectadas directamente por su actividad económica. Este es el caso de las comunidades de El Tambo, Cajibío y El Darién, lugares en los que la empresa realiza reforestación comercial, por lo que dicho tipo de inversiones tiene por objetivo: “el deseo de sentar las bases para el desarrollo de los mercados actuales y crear las condiciones necesarias para la expansión del mercado futuro” (CEPAL, 2012).

Los ITAF responden a esta modalidad de Inversión Social:

- A través de la Fundación, la compañía aporta para el desarrollo de la comunidad local, puesto que:
 - “Las empresas dedicadas a la inversión social se ven frecuentemente como buenos ciudadanos corporativos que cultivan una amplia visión de su propio interés, mientras instintivamente y simultáneamente buscan las maneras de alinear su propio interés con el bien general. (CEPAL, 2012)
- La inversión tiene un único fin, educativo y social en el corto plazo; pero en el largo plazo “los beneficios potenciales para la empresa pueden evidenciarse en el resultado de una fuerza de trabajo más calificada y hay una mayor estabilidad en las estructuras políticas y sociales. (CEPAL, 2012)
- La FSKC busca satisfacer necesidades de la sociedad, pero yendo más allá de la Filantropía dado que: “el propósito principal de esta inversión es estratégico” (CEPAL, 2012), enfocado

al cumplimiento del direccionamiento estratégico con una visión centrada en la sostenibilidad del Grupo SKC a nivel internacional: una Inversión Social Estratégica.

- Es una Inversión Social de Alto Impacto, (CEPAL, 2012) dado que se alinea con los objetivos de la empresa, desde un enfoque centrado en la sostenibilidad, mediante el uso adecuado y eficiente de todo un conjunto de competencias básicas.

La Dra. Beatriz Mejía, Directora de la FSKC asegura que: “priorizar la inversión en educación fue lo más lógico al momento en el que la Junta Directiva decidió en qué invertir”, (Mejía, comunicación personal, 2015). Esta inversión en educación que realiza la FSKC a través de los ITAF ha logrado maximizar su valor y los resultados son positivos. Mientras que esta se basa en tres (3) dimensiones de la sostenibilidad: social, económica y ambiental).

- Dentro de la dimensión social: A partir de la capacidad que tienen los estudiantes para apropiarse de los conocimientos y aprendizajes y del desarrollo de capacidades que después aplicarán en su entorno para el bienestar de su familia y su comunidad. Lo anterior, sin desconocer la tradición oral de las regiones en donde llevan más de 30 años de operación.
- La dimensión económica, se visualiza desde las competencias, agrícolas, forestales, administrativas y pecuarias que les brinda cada ITAF a sus alumnos, a través de sus módulos por competencias, aplicados a las particularidades de la zona, que a su vez, incentivan los programas de emprendimiento financiando los proyectos productivos de cada joven.
- La dimensión ambiental complementa la visión tripartita de la sostenibilidad, que para el presente caso, se constituye en la dimensión que mejor reputación e imagen le generan a la Fundación y a la empresa. Una de las principales acciones de la compañía en este sentido, es la reforestación comercial en la zona donde operan los ITAF. Esto ha hecho que los niños se apropien de un acervo educativo centrado en el cuidado por la naturaleza y el medio ambiente.
- Puede contrastarse la Metodología de Estudios de Caso Cualitativos con la realidad de los ITAF de la siguiente manera:

Tipo	Inversión social en desarrollo local	Los ITAF de la FSKC
Definición	Uso de los recursos financieros y no financieros de la organización a las	Los ITAF son patrocinados con un % de las acciones de la compañía y la nómina es

	comunidades o a causas sociales de las zonas de influencia	asumida por la división forestal Además, motivan y sensibilizan a los empleados de las plantas de producción sobre la importancia de apoyar la educación de los jóvenes en el campo.
Cuenta de Resultados	Social Económica Ambiental	Responden a la triple cuenta con el enfoque de sostenibilidad que tiene el grupo a nivel mundial, como ya se evidenció y explicó en la identificación de impactos.
Estrategia Socio ambiental y cadena de valor	Independiente	Los ITAF funcionan como proyecto de educación. Dentro de esta línea de la FSKC y de la estrategia de sostenibilidad de SK
Grupos de interés Beneficiados	Externos (Comunidades radicadas en el área de influencia)	Las personas entrevistadas durante el trabajo de campo fueron: 13 actores en total, entre ellos: Estudiantes, Padres de familia, egresados, docentes, rectores, docentes retirados, directivas de la organización y entidades públicas.
Comportamiento frente a la Ley	La compañía busca dar cumplimiento a todas las disposiciones legales, sobre	Operan dentro de las normas emitidas por el MEN y crean convenios con otras entidades

	todo en materia de responsabilidad social y en los ITAF, con las disposiciones emitidas por el Ministerio de Educación Nacional.	que dentro del marco de la Ley les permitan ir más allá de lo que sus capacidades y recursos se los permiten
Impactos Netos	Procuran ser positivos (Retribuyen a la comunidad)	Han educado a los niños y a la población en general que antes no tenía acceso a la escuela. Además, se han generado vínculos familiares a través de proyectos productivos patrocinados, en los que los padres de familia se han involucrado.
Concepción Empresa-Sociedad	Tensión entre la empresa y la sociedad	Los ITAF le permiten a la compañía acercarse a la comunidad, beneficiando a los más jóvenes. Sin embargo, también se ha formado a los adultos en otros programas educativos que han logrado estrechar lazos y mejorar la relación con la compañía.
Uso de Recursos	Inversiones sociales	La Compañía a través de sus Fundaciones realiza inversiones a favor de las comunidades aledañas, en diferentes proyectos. En este caso, en los ITAF, proyecto que a su vez

		permite captar recursos como por ejemplo, aportes del Ayuntamiento de Madrid
Retorno económico – privados	Indirectos y probables	El retorno económico en los ITAF es bajo, pues su funcionamiento es costoso y sus fuentes de financiación pocas. Los recursos que entran se enfocan en patrocinar las becas de educación superior para los estudiantes destacados.

Ilustración 10: Los ITAF VS Inversión Social

Fuente: Elaboración propia de la Autora

A pesar de que la educación es un asunto de todos, es el Estado el llamado a garantizar el acceso a través de sus gobiernos locales y departamentales, quienes deberían cumplir con la labor de garantizar condiciones para el acceso de los niños y jóvenes del campo a educación formal y de calidad. Sin embargo, la realidad del país es otra, lo que ha generado oportunidades de intervención para las compañías privadas comprometidas con las comunidades. En dicho contexto, el sector privado se convierte en un actor importante para el desarrollo social del país, así se evidencia en el documento: “Opciones de Inversión social Privada de Naturaleza empresarial en Educación Básica” (Fundación DIS, 2011), al afirmar que dicho sector:

1. Dispone de competencias y recursos que permiten aumentar las capacitaciones para garantizar el derecho a la educación de todos los niños y niñas, inclusive llegando a lugares donde tradicionalmente estaban reservados para el sector público.
2. Dispone de capacidad para innovar
3. Está en la capacidad de hacer un uso efectivo y eficiente de los recursos humanos, técnicos y financieros
4. De implementar ideas y ejecutar proyectos de forma ágil y eficaz.

Sin embargo, y sin necesidad de suplir al Estado, la FSKC realiza inversión social con capital privado en educación, con poblaciones vulnerables, lo que complementa la oferta educativa en las zonas de influencia.

La Fundación Smurfit Kappa Colombia, realiza a través de sus ITAF su Inversión Social a través de Inversión en Desarrollo Local, dichas acciones sociales son prueba evidente de lo referenciado, con lo cual el sector privado, y en este caso particular Smurfit Kappa Colombia, genera un valor agregado, un plus social, resultado de su interés y atención por la educación de los niños y jóvenes de las zonas rurales más alejadas de su zona de influencia, quienes en muchas ocasiones no cuentan con la cobertura educativa adecuada, tal y como acontece en los municipios de Cajibío, Darién y Tambo.

De manera puntual para este proyecto es importante abordar el concepto: “Sostenibilidad”, pues para la FSKC es un pilar corporativo impartido desde la casa matriz del grupo empresarial. La sostenibilidad se define como: “Atender a las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social” (UNESCO, 2005, p.3) lo que se evidencia en cada fibra de su negocio, donde cada movimiento, programa, proyección o acción a ejecutar está encaminada al cumplimiento de la sostenibilidad, desde alguna de las tres vertientes que la conforman, bien sean, estrategias enfocadas a inversiones medio ambientales como el programa: *Mi amigo el bosque*, o sociales como los ITAF, o con énfasis económicos, como la línea de generación de ingresos que desarrolla la FSKC.

Sin embargo, los esfuerzos económicos que realiza el corporativo SK para sostener sus fundaciones y desarrollar los programas relacionados con sus grupos de interés, debe generar en la compañía expectativas enfocadas a la mejora continua y al cumplimiento de estándares internacionales.

Dentro de la reestructuración del programa de la compañía, desarrollado con Confandi para los años 2016-2017, se requiera mayor énfasis en la enseñanza de una segunda lengua (Inglés) y repensar las necesidades de la comunidad del Tambo frente a la capacitación en temas mineros.

De igual manera, conservar la mayor proximidad entre las actividades desarrolladas a través de la Fundación para que se ajusten a la estrategia de sostenibilidad impartida desde su casa matriz para todo el grupo empresarial, siendo esta una actividad de los IATF de las múltiples actividades que se pueden desarrollar para los diferentes grupos de interés.

3.4 Recomendaciones

- Los factores de éxito la FSKC, evidencian la labor que realiza el recurso humano, sobre todo los docentes, en cada uno de los ITAF, quienes se entregan a la educación de los jóvenes de la región y asumen la carga emocional y, en algunos casos, las dificultades de una baja remuneración económica. Para muchos de ellos, el servicio que realizan en los ITAF se ha convertido en un estilo de vida, por lo que la recomendación va encaminada a buscar opciones de incentivos económicos para ellos. Además, desde la Compañía SKC se podrían desarrollar estrategias que permitan el crecimiento al interior de la organización de los docentes vinculados a los ITAF, motivándolos a ser mejores cada día y a alcanzar logros, tales como una mejoras en su escalafón, equiparable al que actualmente posee el sector público, lo que a su vez, les invita a asumir nuevos retos.
- En el ITAF el Tambo, sería pertinente involucrar otras entidades como Comfandi para la implementación de talleres lúdico-recreativos para los alumnos que se encuentran bajo modalidad de internado y alternancia, ya que los espacios dentro del colegio son escasos, al momento de finalizar sus actividades académicas, según lo expresaron los estudiantes y los docentes.
- Si bien los ITAF son de carácter privado, se podría implementar una estrategia encaminada a la integración de dichos centros educativos con las escuelas públicas de la región, a fin de reducir la brecha entre los niveles educativos de lo privado y lo público. Dicha propuesta, la realiza José Libardo Collazos, rector de ITAF el Tambo (Collazos,

comunicación personal, 2015). De llevarse a cabo esta idea, la institución podría potenciarse en áreas como por ejemplo la investigación y la extensión, que tienen mayores oportunidades de ser apoyados cuando se realizan mediante redes institucionales.

- Es conveniente disminuir los roces con la comunidad indígena, pues ya se han producido sabotajes, tal como lo explica Francisco Silva, Ingeniero de Desarrollo Social del Cauca, de la Compañía Smurfit Kappa Colombia. Dichos sabotajes son una seria amenaza para los intereses de la empresa y para las relaciones con la comunidad, lo que también podría generar costos inesperados y afectación de los cultivos.
- Los padres de familia presentan baja escolaridad, que se evidenció en las listas de asistencia de las visitas realizadas durante el trabajo de campo, razón por la que sería conveniente y oportuno, realizar jornadas educativas y una “Escuela de Padres”, donde además de realizar procesos de alfabetización, se fortalezcan los lazos entre todos los actores de la comunidad.
- La minería se ha convertido en un problema social y ambiental en la región, según lo expresa el ingeniero Francisco Silva. Dicho fenómeno, ha sido corroborado por los padres de familia y por toda la comunidad de El Tambo. Se considera que es momento de atender el asunto desde los ITAF, brindando a la comunidad saberes y herramientas que les permitan realizar actividades de extracción con más amigables con el ambiente.
- Revisar el norte del proyecto cada 5 o 10 años, de manera que se adapte a las necesidades actuales de las comunidades. Se estudia cómo ofertar actividades lúdico-recreativas para los alumnos del ITAF El Tambo, bajo modalidad de internado, así como más opciones para los jóvenes que se gradúan de los ITAF.

IV. Lecciones Aprendidas

Tras realizar el análisis crítico y a la luz del continuo organizacional para la inversión social en desarrollo local que establece la Fundación Smurfit Kappa Colombia en su área de influencia, con los ITAF como proyecto dentro de la línea de Educación, se señalarán las principales lecciones aprendidas:

- Hay algunos problemas en la zona no atribuibles a la operación de la compañía. Uno de ellos es la baja escolaridad de las comunidades. No obstante, la empresa ha querido contribuir a la mejora de esta situación mediante los ITAF. Sin embargo, hay que señalar que para lograr los impactos deseados, no basta con dotar a los jóvenes de conocimientos académicos, sino que estas instituciones deben adecuar su estructura y contenidos a las particularidades de la zona. Esto se ha hecho con la modalidad de internados y alternancia, que han permitido que los estudiantes asistan de manera puntual y constante a las clases, dados los problemas económicos y de desplazamiento que deben enfrentar. Por otro lado, se ha reforzado la cultura del emprendimiento en proyectos productivos que benefician a las comunidades en la que viven.
- El tipo de inversión realizada por FSKC en los ITAF da respuesta a una de las necesidades evidenciadas por la compañía en el momento de llegar a realizar su actividad de reforestación comercial. Sin embargo, no es la única necesidad de la comunidad, por lo que la inversión que se realice y la categoría en la que se identifique dentro del continuo organizacional, cambiará según cambie el proyecto de inversión.
- Finalmente es viable diseñar estrategias para el fortalecimiento de las alianzas público-privadas, con enfoque a la generación de proyectos que sean llamativos para el Estado y para el sector privado, aminorando así las responsabilidades que ha ido asumiendo la Compañía, dadas las necesidades básicas insatisfechas de la comunidad en la que operan, generando así corresponsabilidad entre los privados y el Estado.
 - Para este proyecto emprendido por la FSKC, ha sido fundamental la fidelidad y sentido de pertenencia que ha adquirido cada uno de los grupos de interés involucrados alrededor de los ITAF, por lo que para proyectos de inversión social, las buenas relaciones son un ítem primordial.
- Haber encontrado la necesidad clave en esta comunidad afectada por la actividad comercial de la compañía, y emprender un proyecto estable y duradero en el largo plazo a

beneficio de esta, se convierte en un punto clave a la hora de ejecutar los recursos para inversión social destinados por el Grupo Empresarial Smurfit Kappa en Colombia.

Estas son algunas de las lecciones aprendidas, que se visibilizan tras la aplicación de la metodología elaborada por la Universidad Externado de Colombia para estudios de caso cualitativos en Responsabilidad Social.

V. Conclusiones

- La inversión en desarrollo local que se realiza mediante la inversión social de la Fundación Smurfit Kappa Colombia, se evidenció en los profundos impactos socioeducativos generados por los Institutos Técnicos Agrícolas y Forestales -ITAF-. Dichos institutos y su función educativa, son el mayor impacto social de la empresa de cuya labor se detectaron veinte aspectos positivos, y siete oportunidades de mejora.
- La existencia de programas de intervención social por parte de Empresas como Smurfit Kappa Colombia, son un valioso aporte a favor de comunidades vulnerables y vulneradas. La presencia de empresas que generan políticas de responsabilidad social, mediante el accionar de sus fundaciones, desde los principios de corresponsabilidad y voluntariedad, (Cohen, E., 2006) mejoran en definitiva, la calidad de vida de la gente.
- Las dimensiones económicas, sociales y ambientales contempladas dentro del programa para la gestión de los grupos de interés de la compañía a través de los ITAF; son una valiosa herramienta de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Su pertinencia y el impacto positivo generado en las comunidades intervenidas, son prueba fehaciente del valor estratégico que poseen los programas implementados. Dicha inversión social caracteriza la solidez institucional y el compromiso de la compañía con el modelo de sostenibilidad que tiene dicho grupo empresarial tanto a nivel regional como mundial.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía de Cajibío. (2012). Plan de desarrollo municipal Cajibío “propósito de todos” (2012-2015).
- Alcaldía Calima el Darién. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal: Unidos es posible alcanzar El Calima que soñamos*. (2016-2019).
- Alcaldía de El Tambo, (2008), *Plan de Desarrollo Municipal 2008 – 2011*, Disponible en:
http://www.eltambo-cauca.gov.co/apc-aa-files/38653235363265313133316233323130/DOCUMENTO_GENERAL_PDM.pdf
- Asociación de Fundaciones Empresariales -AFE-. (2015). Quiénes somos. Bogotá. Disponible en: <http://afecolombia.org/es-es/QuienesSomos>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI-. (2016). Cámara de la Industria de la Pulpa, Papel y Cartón. Bogotá. Disponible en:
<http://www.andi.com.co/cipc/Paginas/default.aspx>
- Beltrán, J. y Ganem, D. (2014). *Propuesta de sensibilización en responsabilidad social empresarial al público interno. Caso: Global Forest Lumber Company*. Universidad de Cartagena, Cartagena.
- Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa de CEDICE. (2012). *Principios de la Inversión Social: experiencias de los participantes del Pacto Mundial en América Latina y el Caribe*. Centro Regional de Apoyo para América Latina y el Caribe. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Cohen, E. y Franco, R. (2006). Transferencias con corresponsabilidad. Una mirada latinoamericana. México D. F.: FLACSO.
- Contraloría departamental del Cauca, (2009), *Informe final auditoria especial a la gestión integral del recurso hídrico en Colombia*. Disponible en: http://www.contraloria-cauca.gov.co/apc-aa-files/38313565613261393337636236323731/INFORME_FINAL_EL_TAMBO_RECURSO_HIDRICO_ok.pdf
- Chaufen, A. (2006). *Libre Empresa y Responsabilidad Social*. Caracas: Centro de Divulgación del Conocimiento Económico "CEDICE".

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, (2005), *Censo General 2005*, *Perfil El Tambo Cauca*. Disponible en:
https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/cauca/el_tambo.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, (2005), *Censo General 2005*, *Perfil Cajibío, Cauca*. Disponible en:
<https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/cauca/cajibio.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, (2005), *Censo General 2005*, *Perfil Calima, Valle del Cauca*. Disponible en:
<http://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/valle/calima.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-. (2012). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C. M. H. Bogotá*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-. (2015) Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).
- Departamento Nacional de Planeación –DNP-. (2004). *Cadenas Productivas Estructura, Comercio Internacional y Protección: Pulpa, papel, e industria gráfica*. Disponible en:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Imprenta.pdf>
- Emprender Paz: La apuesta empresarial (2010). *Documento resumen iniciativa finalista: Fundación Smurfit Cartón de Colombia*. Emprender Paz
- Gómez, I. J. (2011). *Opciones de Inversión social Privada de Naturaleza empresarial en Educación Básica*, Bogotá: Azoma Criterios.
- Fundación Smurfit Kappa Colombia -FSKC-. (2015). *Informe Anual 2013*, Disponible en:
<http://fundacionsmurfitcartondecolombia.org/sitio-2013/docs/InformeAnual%202013%20FundSmurfit.pdf>
- Guibert, José. (2007). *Empresa y Responsabilidad Social en Gipuzkoa*. Universidad de Deusto. San Sebastián.
- Hernández, R. Fernández C. y Baptista M. P. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.

- Hoyos, R. (2011). *Evaluación del impacto de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial -RSE- en los usuarios de las cadenas de supermercados de Bogotá desde una perspectiva de construcción de marca (Brand Equity)*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC. (2008). Guía Técnica Colombiana GTC 180. Disponible en: <http://tienda.icontec.org/brief/GTC180.pdf>
- La Rota, M. Y Salcedo, L., (2013), *Análisis de estructura de la propiedad en el municipio de Cajibío (Cauca)*. Disponible en:
http://www.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/node/field-documents/field_document_file/informefinal_analisis_de_estructura_de_la_propiedad_en_el_municipio_de_cajibio_nov20.pdf
- Municipio de El Tambo. Cauca. (2012). *Plan de Desarrollo del Municipio de El Tambo (Cauca) 2012 – 2015*. Alcaldía Municipal, El Tambo.
- Múnera, D. Molina, L. A. y Montoya, C. (2011). Caracterización económica del sector envases y empaques en Colombia. Documento elaborado en el marco académico de la feria ANDINAPACK 2011.
- Observatorio de Bienestar de la Niñas, (2015), *Embarazo en adolescentes*. Disponible en:
<http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/Observatorio1/Boletines/2015/embarazo-adolescente-web2015.pdf>
- Orella M. (2012). Características de empresas socialmente responsables. Disponible en:
http://www.ehowenespanol.com/caracteristicas-empresas-socialmente-responsables-galeria_1_03386/
- Organizador para alcoba. (2013). Normas de Gestión. Disponible en:
<http://alcobademo.blogspot.com.co/2013/11/normas-de-gestion-de-calidad.html>
- Orjuela, Á, y Perdomo, D. (2011). *Análisis de la Competitividad en el Sector Industrial del Papel, Cartón y sus Productos en Colombia durante el periodo comprendido entre 1997-2007*. Universidad de la Salle, Bogotá.
- Ortiz, C. (2010). *La responsabilidad social empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX*. Administrador de Empresas. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Pérez, O. (2014) Metodología para la elaboración de estudios de caso cualitativos en Responsabilidad Social Empresarial. Universidad Externado de Colombia, Bogotá.

- Ramírez, Alicia (2006). “La RSC y la Triple Cuenta de resultados”. En *Estrategia Financiera* No. 231. Pág.: 56-62. Almería. España: Universidad de Almería.
- Romero, M. A. (2010). Nueva norma ISO 26000:2010 responsabilidad social. “Modelo que proporciona las guías para el desarrollo de la responsabilidad social en cualquier organización”. Disponible en: <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>
- Rainforest Alliance. (s.f.). Sello Rainforest Alliance Certified. Disponible en: <http://www.rainforest-alliance.org/business/es/marketing/marks/certified>
- Secretaría de Salud Municipal de Restrepo, (2011), *Análisis de la situación de salud 2011*. Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pkzDVla-weQJ:www.valledelcauca.gov.co/salud/descargar.php%3Fid%3D11408+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=co>
- Smurfit Kappa Colombia. (2015). Sostenibilidad en cada fibra. Informe de Desarrollo Sostenible 2015. Smurfit Kappa, Bogotá.
- Smurfit Kappa Colombia. (2015). Visión, Misión y Valores. Disponible en: <http://www.smurfitkappa.com/vHome/do/AboutUs/VissionMissionAndValues>
- Vela, C., (2012), *Plan de Desarrollo El Tambo Somos todos*. Disponible en: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/eltambocaucapd2012-2015.pdf>
- Villar, R., Butcher, J., Gandini, L. y Sordo, S. (2014). *Fundaciones empresariales en México. Un estudio exploratorio*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Monterrey.
- Vives, A. y Peinado-Vara, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Yepes, G. (2014) *modelo de gestión de RSE para empresas*. Bogotá, Colombia. Universidad Externado de Colombia. Disponible en: <http://administracion.uexternado.edu.co/matdi/Otros/responsabilidadSocial/herramientas/1.%20Modelo%20General.pdf>